

سلسلة الإدارة لـ حر الفراغ الإداري

الكتاب الثامن

المبيعات والترويج

دكتور

أحمد عرفة

سمية شلبي

جامعة مدينة نيويورك - جامعة البوسفور

جامعة تكساس



حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين

سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإدارى

الكتاب الثامن

المبيعات والترويج

دكتور

أحمد عرفة

سمية شلبى

جامعة مدينة نيويورك - جامعة البوسفور

جامعة تكساس

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين

بسم الله الرحمن الرحيم

(. . . وفوق كل ذي علم عليم)

صدق الله العظيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(. . . رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

صدق الله العظيم

إلى والدينا إعترافا بفضلهم

وإلى زهورنا فاطمة الزهراء وسامي ومحمد

مقدمه

ان الادارة تعتبر من العلوم العريضة النطاق ، ومع محاولات علماء الادارة الا أنهم لم يتوصلوا الى تعريف قاطع جامع شامل لها . وأبسط دليل على ذلك هو أننا نواجه صعوبة ملحوظة في وضع حدود فاصله لمفاهيم عديده بفروعها ومنها فرع التسويق ، وذلك بسبب التداخل مع الفروع الأخرى . وعلى سبيل المثال فان النشر يعتبر أحد جوانب النشاط الترويجي رغم تداخله مع العلاقات العامه ، بل ويعتبرها البعض أمثال كوتل Kotl " أحد عناصر المزيج التسويقي . وعلى أية حال ، فانه لا توجد آراء موحده في ذلك بين علماء التسويق وهناك تعدد في الآراء ووجهات النظر . ويرجع ذلك الى التداخل الملحوظ بين التسويق والفروع الأخرى كالعلاقات العامه . وهذا ما يضيف صعوبة في وضع تعريفات وحدود قاطعه للتسويق وفروعه وجوانب النشاط المتضمنه به .

ولاشك أن الجهد العلمى الذى يبذل من جانب علماء الادارة فى اعداد مفاهيم وأسس ونماذج ونظريات علميه للادارة وفروعها بما يمكن من سد الهوة بين النظريات الاداريّة وواقع التطبيق العلمى سوف يكون جهدا شاقا وعسيرا نظرا لعدم التوصل الى تعريفات ونماذج ونظريات قاطعه لذلك العلم وفروعه . وذلك بالتأكيد سوف يتطلب الاجتهاد البالغ واعمال الفكر الخلاق من جانب علماء الادارة . ويضيف الى ذلك مزيدا من الصعوبة هو كون الادارة بالعديد من فروعها تقع ضمن العلوم الاجتماعيه بما تتصف به تلك العلوم الاجتماعيه من سمات وصفيه ، أكثر منها كميه ذات علاقات مبنيه على قواعد وأسس وقوانين محكمه (Zeithaml, Et.al., 1988) .

والملاحظ فى هذا العصر أن عددا ملحوظا من المنشآت يقف ساكنا ولا يتحرك نحو الافضل بل ان عددا ملحوظا من المنشآت يتقهقر ولا يتطور ، ويتساءل عديدون ياترى ما السر فى ذلك ؟ ان الاجابه قد تتعدد وتتشعب والاسباب قد تتنوع وتتشابك ولكن ما هو السر وراء كل تلك الاسباب ؟ وبصياغه أكثر احكاما للسوء ال : ماهى النظرية وراء كل ذلك ؟

ان تلك المنشآت التى توجد بها هذه الظواهر من الجمود والتقهقر والتخلف تعاني من الفراغ . وهذا هو سبب انتهاء بعض الشركات أو تحولها لتحل أخرى محلها . ان ذلك يكون بسبب ما تعانيه تلك الشركات والوحدات من تفاقم ادارى وتنفيذى يصل الى نهايته القصوة بهوة إداريه بالغه وفراغ سحيق يهوى بها لتحل أخرى محلها تكون لديها الرغبة فى التغلب والقدرة على التغلب على تلك الهوة السحيقه وذلك الفراغ الذى

عانت منه الوحدات والشركات المنتهيه أو التي في سبيلها الى الانتهاء .

وعلى أية حال ، فإن المنشآت التي لا تستطيع تحقيق أهدافها بفاعليه وبكفاءة تعاني في الحقيقة من قصور في تبنى فلسفه اداريه وتنفيذه ذات متغيرات ملائمه ومتوافقه مع طبيعه المنشأة وبيئتها ومهامها الاداريه والتنفيذه وما يرتبط بذلك من عاملين ومتعاملين وأطراف مرتبطة بالبيئه والاسواق . كما قد تفتقر مثل تلك المنشآت للمفاهيم والنماذج العلميه الصحيحه التي يجب اتباعها ، وكذا فقد تعاني تلك المنشآت من القصور والاطفاء في التطبيق العملي .

والجدير بالذكر أن نشير الى أن الهوة التي قد تعاني منها المنشأة تتعدد فمنها الهوة التي ترجع الى الوظائف الاداريه (الاستراتيجيه والتخطيطيه والتنظيميه والقياديه والتوجيهيه والرقابيه . . الخ) ومنها الهوة التي ترجع للوظائف التنفيذيه (المرتبطه بالتنفيذ في المجالات التطبيقيه المختلفه الانتاجيه والتسويقيه والبيعيه وغيرها) وتشكل دورا ملحوظا في معاناة المنشأة من الفراغ . والجدير هنا ملاحظة أن المزيد من الهوة يوء دى الى المزيد من الفراغ الذى ينعكس بدوره على مزيد من الهوة فى حلقات متزايد توصول فى النهايه الى الفراغ التام الذى يوء دى الى الاضمحلال والانتهاء الكامل للمنشأة . وكما تتعدد الظواهر التي توصول للهوة والتي تشكل دورا ملحوظا فى معاناة المنشأة من الفراغ ، فإن أسباب تلك الهوة تتعدد وتنوع أيضا . ومن أهم تلك الاسباب وجود خلل فى نظام القيم والمثـل والاخلاقيات حيث يعد ذلك من أهم الاسباب العديده التي قد تجعل الفلسفات والنماذج والمفاهيم العلميه مجرد أدوات جوفاء ، كما قد تجعل التطبيق بلا روح مما يوء ثر على مدى فعاليتها وكفاءته . ولاشك أن القيم والمثل والاخلاقيات تتضح أهميتها على وجه الخصوص للمنشآت البيعيه والتسويقيه ، ولرجال البيع والهيئه البيعيه بها على الاخص . وذلك نظرا لطبيعة النشاط الذى يتطلب الالتزام بتلك المثل والمفاهيم الاخلاقيه عند التعامل مع جمهور المنشأة تطبيقا للفلسفه الاداريه والتنفيذه التسويقيه الحديثه لرضاء المشتري (طلبات بل طموحات وأحلام المشتري أوامر) والتي تعتبر المنطلق الاساسى والجوهر الرئيسى لممارسة المنشأة التسويقيه وهيئتها البيعيه لجميع أنشطتها من أجل تحقيق الاهداف المرغوبه (وليست المتاحة) على الوجه الامثل .

اننا فى تناولنا لموضوعات هذا الكتاب نعمل على تناول تلك الموضوعات بما يساهم فى سد الفراغ . واننا نعمل فى ذلك الاتجاه من خلال الاختيار الملائم علميا وعمليا للمفاهيم والنماذج والنظريات العلميه ، وتوجيه تلك المفاهيم والنماذج والنظريات تجاه

التطبيق بالواقع العملى، مع ايضاح أوجه القصور والاختاء التى يجب تجنبها عند التطبيق
العملى • وذلك كله فى اطار من الالتزام بالمثل والمفاهيم والقيم الاخلاقية العاليه التى
يجب أن تتحلى بها الهيئه الاداريه والتسويقيه وعلى الاخص الهيئه البيعيه (رجال البيع)
بمنشآتنا التسويقيه وغيرها •

واستطرادا فيما يتعلق بالظواهر التى ترتبط بالفراغ نجد أن هناك عديد من الظواهر
التى ترتبط بالفراغ فهناك ظواهر التسبب، التسلط، الروتين، الفساد، التفوق، التقاعس،
الغرور، العجز، والشلل الادارى الى غير ذلك •

ولعل تلك الظواهر ترجع الى واحد أو أكثر من الاتى (على سبيل المثال وليبس
الحصر) : عدم القدره على تبني فلسفات ومفاهيم علميه ذات متغيرات متوافقه وبنـاءة
للمنشآت، عدم القدرة على الاستفاده من المفاهيم والنماذج والنظريات العلميه، عدم القدرة
على توجيه المفاهيم والنماذج العلميه تجاه التطبيق العملى ومتطلباته، عدم القدره على
التغلب على الفجوات فيما يتعلق بالوظائف الاداريه والتنفيذه بالمنشأة، عدم امكان التغلب
على العقبات وأوجه القصور عند التطبيق العملى، وعدم القدره على الابتكار والاستفاده من
الفرص المرغوبه و (أو) المتاحة •

ومن الاهميه بمكان ملاحظة ان عديد من المنشآت تعاني من الفراغ ولكن بدرجات
متفاوته • ولعل أقصى درجات الفراغ فى نظرية الفراغ هو ذلك الفراغ التام وهو حالة
قصوى على النقيض تماما مثل حالة انعدام الفراغ ، وهما نقيضان يندر وجودهما فى
الواقع • والمنشآت التى تصل الى أقصى درجات الفراغ ، فانها حتما تضمحل وتنتهى من
الوجود • أما تلك المنشآت التى (بدرجه كبيره) لا تعاني من الفراغ فهى عادة تلك
الشركات التى تحقق نجاحا ملحوظا • ولذا فان تلك المنشآت اذا ما تم دراستها بعنايه سوف
نجد أنها تتبنى فلسفه ومفاهيم ونماذج علميه ذات متغيرات فعاله، كما أنها تستفيد من
المفاهيم والنماذج العلميه وتوجهها تجاه التطبيق العملى ومتطلباته، كما تتغلب على قصور
وعقبات التطبيق ، وتبتكر الفرص وتستفيد من الفرص المتاحة استفاده مثلى، وذلك كله فى
اطار من المثل الاخلاقية والحضاريه بحيث يوصل ذلك الى القضاء على عديد من الفجوات
المتعلقه بالوظائف الاداريه والتنفيذه الى غير ذلك •

ومن ثم فان تلك المنشآت ينطبق عليها أصول نظريه اداريه علميه وحضاريه ملائمه
للبيئه التى تعمل بها مثل تلك المنشآت ، فاذا كانت بعض المنشآت العربيه من ذلك

النوع ، فالجدير اذن دراسة مثل تلك المنشآت بما يساعد فى التوصل الى نظريه عربيه اداريه تساعد كمرشد للمنشآت الاخرى وذلك على غرار ما تم التوصل اليه من نظريات بالعالم المتقدم كنظريه A بأمرىكا ونظريه Z باليابان .

والجدير بالذكر أن نشير الى وجود نقص ملحوظ فى البحوث التطبيقيه ، حيث أن البحوث المتعلقة بالمفاهيم والنماذج العلميه تتجه الى التزايد بينما نجد أنه يوجد نقص ملحوظ بالمقارنه فى البحوث التى تسعى الى تطبيق تلك النماذج وتلافى أوجه القصور عند التطبيق . ومن ثم فان هناك نقص ملحوظ فى البحوث المتعلقة باستحداث أدوات فعاله تمكن من التطبيق العملى وتلافى أوجه قصور ذلك التطبيق . ولذا فسوف نحاول سسد ذلك النقص بعرض العديد من البحوث التطبيقيه التى تدعم الجانب العملى .

والملاحظ أن التركيز كان تقليديا على خلق الاستراتيجيات التسويقيه أكثر منه على التطبيق . ومن ثم فقد اتجهت البحوث والدراسات حديثا للتركيز على تناول البيئـه والمشكلات البيئيه المرتبطه بالتطبيق . ولذا فقد اتجه رواد علماء التسويق وممارسوه نحو البحث عن الفعاليات الداخليه للمنظمات من أجل خلق الاستراتيجيات التسويقيه وخلق الفعاليه لتطبيقها . وقد كان موازى لذلك تلك البحوث المتعلقة بالقوة التأثيريه وأثرها على القرارات التسويقيه ، ومن ثم فان هذا المدخل سوف يترتب عليه اكتشاف وايجاد وخلق فعاليات لتحقيق التغيير المرغوب فى المنظمات . ولاشك أن ذلك سوف يفتح آفاقا امكانية بناء اساس يُمكن الادارة من ممارسة المهام العمليه بالمنظمات التسويقيه من خلال اجراء التعديلات الضروريه فى البناء التنظيمى وفى أنظمة المعلومات (Shapiro, 1985).

ولعل أحد الاساليب التى تمكن من ذلك هو تبني عملية التخطيط التسويقي الديناميكي المتنقل (المتحرك) والمعد مسبقا وهى عبارة عن اعادة تصميم للتخطيط التسويقي التقليدى عن طريق تحكيم خبراء من الادارة وروء يتهم عن كيفية غزو السوق وتبني العمل حول مجموعة من الادوات التحليليه التى تمكن من تنقيح تلك الروء يـه . فالروء ية المبدئيه للمديرين عن النصيب من السوق تُنقح عن طريق المراجعـه التسويقيه المركزة . ومن ثم فان هذا الاسلوب فى التخطيط يمكن الادارة من ادخال التغيير الى الوظيفه التسويقيه ومن ثم الى المنظمه أخذا فى الحسبان فلسفة تحقيق أحلام المستهلك "أحلام المستهلك أوامر" وليس مجرد تحقيق الفلسفه التقليديه "طلبات المستهلك أوامر"

ومن ثم فان الخطوة التاليه تكون بتطوير استراتيجيات لتنفيذ الخطط البيعيه والترويجيه والتسويقيه فى البيئه الواقعيه الحقيقيه للشركه (Piercy, 1990) .

وعلى أية حال ، فإن الشركات الناجحة القيادية في السوق هي التي تعرف ما يحتاجه المستهلك (طموحاته وأحلامه) حتى قبل أن يعرفه هو نفسه .

فالشركات التقليدية هي التي تسأل المستهلك عما يحتاجه ، أما الشركات القيادية والناجحة فهي تلك الشركات التي تتخيل وتتوقع حاجات وأحلام وطموحات المستهلك وتتعرف عليها قبل غيرها من الشركات . فالفكر التسويقي الجديد هو الذي يبحث عن الحاجة المستقبلية للمشتري ، فرضا المشتري هنا يكون من خلال تتبع حاجاته المستقبلية واشباعها تماما كاشباع حاجاته الحالية . فقيادة المستهلك تصبح ذات أهمية بالمقارنة بتتبع المستهلك .

ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن خلق الأسواق قبل المنافسين يعتبر عمل يتضمن كثير من المخاطر . ان تقليل المخاطر أو التمكن من خلق والدخول لاسواق جديدة يعتبر مهمة ما يسمى " التسويق السريع (المتنامي) " Expeditionary Mktg. " فدخل المنتج للسوق وتجريبه واجراء التحسينات السريعة واللاحقة لتحقيق طموحات المستهلك من خلال التخطيط الاستراتيجي المتلاحق السريع والمتنامي هو المعول عليه أكثر في هذه الحالة من مجرد تطبيق المفاهيم التقليدية للتخطيط التسويقي المتأنسي . فالمفاهيم العلمية تعضدها تجربته العلمية والمواجهه العملية السريعة بالبيئة الواقعية . هذا لان الشركات في هذا العصر يجب أن تتعلم كيف تدبر وتستفيد من فرص المستقبل بمهارة تماما كما تدبر عملها اليومي الحالي (Drucker, 1990).

ومن هنا نوءد على أن تلافى ثغرات التطبيق واجراءات التعديلات المستمرة بالمنتج الجديد على ضوء التجربة العملية بالسوق أو الاسواق الجديدة تعتبر ضرورية بدرجة ملحه من أجل سد الهوة بين النظرية والتطبيق وكسب النجاح في تلك السوق أو الاسواق الجديدة . ومن ثم تتضح أهمية سيل المعلومات الراجعة المتدفق بصورة مستمرة وسريعة من المشتري ورجال البيع وغيرهم، إضافة الى المعلومات القادمة والتي تعتمد كلها على تطور أنظمة وتكنولوجيا المعلومات بالمنشأة وتوافر تكنولوجيا المعلومات من خلال بنوك متطورة ومتقدمة لتلك الانظمة (Hamel, 1991) & Prahalad .

وعلى أية حال ، فانه كلما أصبح الاقتصاد أكثر اتجاها الى الخدمة والتكنولوجيا ، فان ديناميكية العملية البيعية سوف تتغير . ان الطبيعة المستمرة للخدمات والنمو المعقد للتكنولوجيا سوف يوءد على أهمية وضرورة طول وجود العلاقة بين البائع والمشتري . ولذلك فان تركيز البائع ينبغي أن يكون نحو التحول من مجرد اتمام عملية

البيع الى ضمان رضا العميل بعد الشراء وتحقيق ما يرغبه في المستقبل . ولجعل
المشتريين سعداء ، فان الموردين يجب عليهم الابقاء على تفاعل بناء مع المشتريين والذي
يتضمن معرفة الاحتياجات المستقبلية والقضاء على الاعتراضات ، بل أكثر من ذلك بمعرفة
الاحلام المستقبلية للمشتريين . ان تكرار الطلبات سوف يذهب الى هوء لاء البائعين
والذين عملوا أفضل ما يمكن لجعل العلاقات طبيعية بينهم وبين المشتريين .

وبالطبع فان كل المنتجات والخدمات تتطلب زرع نفس الدرجة من العلاقة ، فكلما
زادت فترة امتداد الخدمة مع زيادة تعقد المنتج المباع كلما زادت درجة الانتباه الذي يجب
أن يعطيها البائع للعلاقة . هذا وقد أوضح فيرنستايل (Firnstahl, 1989)
بأن مفتاح النمو للمنشأة وتحقيق الارباح يكون في جعل الهيئه البيعية والعاملين يعطون
أكثر من مجرد عطاء المنتجات والخدمات .

وبناء على ما سبق نجد أن مدير المبيعات يواجه العديد من التحديات الجديدة
نظرا للتغير السريع في البيئه وما يتبعها من وجود تطورات . وبالتالي فقد أدى ذلك الى
تجديد وتوسيع الدور الذي يقوم به . ويجب أن يدرك مدير المبيعات أن زياده المبيعات
والارباح داله في الخطه المقنعه والمنفذه جيدا والتي تركز على تكامل المبيعات مـــــــ
الاستراتيجيات الاساسيه الاخرى مثل استراتيجيات المنتج ، والسعر ، وقنوات التوزيع ،
والاعلان ، والنقل . ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن مدير المبيعات بناء على الدور
الجديد الذي يقوم به كمخطط لا يمكن أن يكون الدور القديم التقليدي لرجل البيع ، فهو
الآن يجب أن يواجه تفكيره ومجهوده نحو مكان السوق مع التحول للتكاليف والفرص ، ومن
مكان السوق حيث يجب أن يعمل للخلف للعمليات في الشركه (Sengupta, 1967).

هذا ويجب على الشركات أن تقوم بتقديم منتجات أكثر وأسرع لاسواق أكثر وباستخدام
تكنولوجيا أكثر ، حتى تستطيع مواجهة المنافسه في هذا العصر. (Nevans, et.al 1990)
هذا وقد تزايد استخدام الكمبيوتر في أنشطة التخطيط والتقييم والرقابه
لادارة المبيعات . فقد زاد استخدام الانشطه التحليليه وتسجيل المبيعات ، والهدف
من تلك الانظمه هو توفير وقت مدير المبيعات للقيام بالانشطه التخطيطيه وذلك عن طريق
توفير المعلومات ومن هذه الانظمه نظام تخزين أهداف وتقارير الانجاز . ان هذا النظام
هو نظام تحليلات وتسجيل المعلومات الاساسيه لرجال البيع ، وقد تم تطويره فــــى
شركة بلسبرى " Pillsbury " . ويوجد أيضا أنظمة التخطيط والتي تعتمد على
استخدام نماذج بحوث العمليات لحل المشكلات ، ويوجد أنظمة قاعدة البيانات ، وأنظمة

قاعدة النماذج والذي يتضمن تحديد موقع المقابلة، تصميم قطاعات البيع، ومسارات رجال البيع، ومن البرامج المستخدمة أيضا في ذلك برامج كابلان "CALLPLAN" وبرامج جيدلين "Gedline" وبرامج توربلان "Tourplan" (Gomer, 1975) (Ferguson, 1990).

هذا وقد أوضح هـجر (Hughes, 1983) بأن المشكلات العامة في إدارة العملاء متضمنا ذلك عدد المقابلات الأفضل، وتحسين مساهمات العمل وتخفيض التكاليف، وتخصيص الاصول بفاعلية أكبر، والانشطة المتعلقة بإدارة المناطق البيعية متضمنا ذلك تخفيض تكاليف البيع، وإدارة الاصول بطريقة أكثر فاعلية، وتعلم إدارة الوقت، وتقييم المهارات البيعية لمندوبي البيع وتقييم الاداء الكلى، كل ذلك يمكن أن يساعد الميكروكمبيوتر على مواجهاتها وتوفير الوقت والاموال وذلك بجعل العمليات البيعية أكثر كفاءة وذلك عن طريق تخفيض أوراق العمل واستخدام الوقت بطريقة أكثر فاعلية.

وأيا فقد ركز سيمسون (Simson, 1990) على أن المركزيه لانظمة المعلومات يمكن أن تخفض ميزانية تشغيل الكمبيوتر بنسبة ٢٠٪، وأيضا تساعد على عدم فقد الاستجابة للمستعملين للتكنولوجيا. ويرجع السبب وراء العوده الى المركزيه حسب رأى سيمسون الى ارتفاع تكاليف تشغيل البيانات المتكرر، والتغير الديمغرافي والفنى فى أنظمة المعلومات، والتركيز على أنظمة المعلومات التى تجعل وظائف المشروع متكامله وتدعم الفرص الجديده للمشروعات.

هذا وبناء على تلك التطورات التكنولوجيه والتغيرات البيئيه فان المهام الرئيسيه للمدير العام يجب ان تركز على تشكيل بيئة العمل، ووضع الاستراتيجيات والخطط وتخصيص وتوزيع الموارد والبناء التنظيمى الفعال، وتوسيع نطاق العمليات (Pearson, 1989). وفى مجال البيع، فان مدير المبيعات يجب أن يعمل فى اطار المهام الرئيسيه لإدارة المنشأة. ولذا فان التحليل والتقييم البيئى يعد ذو أهمية كبيره فى تشكيل بيئة العمل وفى صياغة الفلسفه الاداريه فيما يتعلق بالبيع والترويج، والقى تعتبر كلها مدخلات أساسيه للاهداف والاستراتيجيات والخطط البيعية والترويجيه.

ويوضح الشكل (٢) أهداف البيع وترويج المبيعات والتى يجب أن تساهم جميع الانشطه الترويجيه فى تحقيقها، واذا نظرنا الى الانشطه الترويجيه التى تتم من خلال المزيج الترويجى نجد أنها تتضمن الانشطه الاتيه: أ - الانشطه الترويجيه التى تتم من خلال المزيج الترويجى الرئيسى والتى تتضمن: الانشطه الترويجيه التى تتم من

خلال البيع الشخصى ، الاعلان ، النشر ، منشطات البيع الاخرى (بخلاف البيع الشخصى والاعلان والنشر) • ب - الانشطة الترويجيه التى تتم من خلال عناصر المزيج التسويقى الاخرى (بخلاف الترويج) وتتضمن (على سبيل المثال وليس الحصر) الاتى: الانشطة الترويجيه التى تتم من خلال الابتكار وتطوير المنتج، التمييز والتنويع والتشكيل والتبسيط، التبيين ، التغليف ، الضمان ، الخدمة ، التسعير ، التوزيع الى غير ذلك •

ولذلك فان هذا الكتاب قد صُمم من أربعة أبواب : الباب الاول ويتضمن الترويج والادوار الترويجيه فى اطار النشاط التسويقى ، حيث يتم تناول المفهوم والادوار والمزيج الترويجى والخطط والاستراتيجيات الترويجيه واستراتيجيات السوق فى علاقه بالبيع والترويج والاثـر على الغائد • والباب الثانى ويتضمن الاعلان ومنشطات البيع الاخرى والنشر والعلاقات العامه فى اطار المزيج الترويجى • حيث يتم تناول الاعلان ودوره الترويجى، والعلاقات العامه ، والنشر والاعلان عن الشركه فى اطار الدور الترويجى للعلاقات العامه ، ومنشطات البيع الاخرى الموجهه للمستهلك والموجهه لحلقات التوزيع • أما الباب الثالث فيتضمن المتغيرات المرتبطه بالبيع الشخصى فى اطار المزيج الترويجى • ويتم تناول مبدئى للبيع الشخصى والمتغيرات المرتبطه ، والاختيار والتوظيف للهيئه البيعيه ، والتدريب والتنميه ، والمكافأة والحفز ، والدافعيه والرضا للهيئه البيعيه ، وادارة الوقت والقطاعات البيعيه ، ونظام الحصص البيعيه فى علاقه بالانتاجيه التسويقيه ، والقوائم التقديرية والتحليلات الماليه للمبيعات • أما الباب الرابع والاخير فيتضمن رقابة وتقييم الاداء البيعى والنشاط الترويجى ، حيث يتم تناول رقابة وتقييم أداء الهيئه البيعيه ، ورقابة وتقييم النشاط الترويجى ، ورقابة وتقييم الاداء الكلى للمبيعات •

وقد تم مراعاة توجيه هذا الكتاب للدارسين والممارسين للتسويق عموما ، وللدارسين والممارسين للانشطه البيعيه والترويجيه على وجه الخصوص ، مع مراعاة امكان تحقيق فائده ملموسه للمشرفين والمديرين والدارسين بالمراحل المتقدمه •

هذا ونرجو الله أن نكون قد وفقنا فى تقديم نذر يسير يساهم فى سد الفراغ فى بحار هذا الفرع من فروع التسويق •

والله ولى التوفيق

الباب الأول

الترويج والادوار الترويجية فى إطار

النشاط التسويقي لسد الفراغ

الفصل الأول

المفهوم والأدوار الترويجية

مقدمة

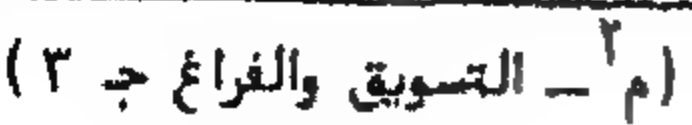
ان الترويج فى اطار الانشطة التسويقية يعتبر أحد الجوانب الرئيسية للمزيج التسويقي التى يجب ان تتكامل مع عناصر ذلك المزيج . والنشاط الترويجى يعنى كافة الجهود المرتبطة بالمزيج الترويجى المتعلقة بفن وعلم التأثير على المشتريين (فى اطار المزيج التسويقي الكلى للمنشأة) لاثارة انتباههم واهتمامهم واقتناعهم وحفزهم نحو السلوك الشرائى الايجابى القولى و (أو) الفعلى . ويوضح الشكل (١) التالى ذلك .

ان النشاط الترويجى لا يعمل فى فراغ وانما لابد وأن يعمل فى اطار من خطة متكاملة للأنشطة التسويقية بحيث تتضمن تكامل جميع عناصر المزيج التسويقي . وبطبيعة الحال فان خطة الترويج ينبغى أن تتوافق وتتلاءم وتتضافر مع خطط العناصر الاخرى للمزيج التسويقي بحيث تخدم الخطة التسويقية الكلية للمنشأة لتحقيق أهداف ورضاء المشتري وأهداف المنشأة بما ينعكس أثره على المجتمع . ويوضح الشكل (٢) التالى تضافر المزيج الترويجى مع المزيج التسويقي الكلى لتحقيق أهداف ورضاء المشتري وأهداف المنشأة والمجتمع .

والجدير بالذكر الانتباه الى أن النشاط الترويجى للمنشأة يمكن أن يساهم مساهمة فعالة فى سد الفراغ بين المفاهيم العلمية النظرية وبين متطلبات التطبيق العملى بالبيئة الواقعية وذلك بتوجيه ذلك النشاط الترويجى توجيهها عمليا فعلا بالاستناد الى مفاهيم علمية بناءة تتواءم مع التطبيق العملى بالبيئة الواقعية، مع العمل على التطبيق العملى السليم لتلك المفاهيم العلمية بما يساهم فى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق بالواقع العملى .

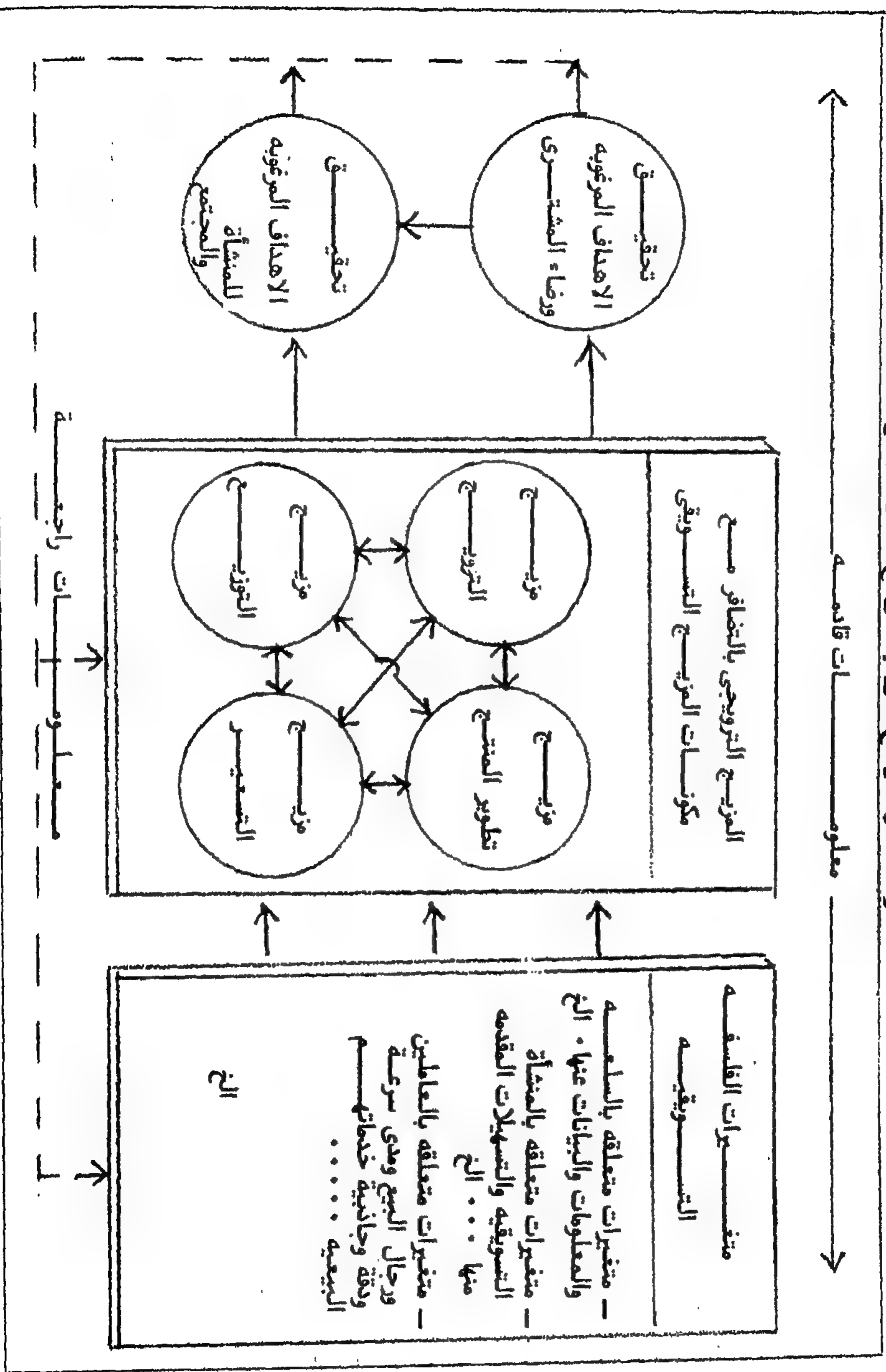
وسوف نتناول فى هذا الفصل مفهوم الترويج وأهميته، وعلاقته بالنشاط التسويقي للمنشأة، ومفهوم وطبيعة الترويج كنشاط اتصالى، والاهداف والادوار الترويجية التى يمكن أن يحققها المزيج الترويجى اذا ما تم تبني مفاهيم علمية ترويجية أصيلة ومتوافقه مع البيئة الواقعية بما يساهم فى سد الفجوة بين المفاهيم النظرية للترويج وامكان التطبيق الفعال لها بالواقع العملى الامر الذى يوصل الى الانجاز الامثل للادوار المنوطة بالأنشطة الترويجية .

نعم ونجح المزيـج التـرجـمـي في علاقته بالمتغيرات الأخرى



شكل (٢)

أثر تضافر المزيج الترويجي مع عناصر المزيج التسويقي



مفهوم الترويج ومفكرة

ان الترويج هو ذلك النشاط الاتصالي بالبيئة التسويقية الواقعية والذي يقوم به رجال التسويق من أجل التأثير والاقناع المتبادل ومن أجل تبادل المعلومات بين المشترين والبائعين (Zikmund & Amico, 1986) .

ان نقطة البداية للنشاط الترويجي تكون عن طريق جذب انتباه اهتمام المستهلك تجاه منتج أو منتجات المنشأة كما هو موضح بشكل (١) السابق . وقد يذهب النشاط الترويجي لابعاد من ذلك عن طريق اثاره الحاجات التي يمكن أن يشبعها منتج أو منتجات المنشأة فالنشاط الترويجي بذلك يثير الشعور بالحاجة. ومن ثم فان النشاط الترويجي يمكن أن يذهب الى أبعاد من ذلك بتقديم الحافز أو الحوافز التي توثر على الدوافع الداخلية المتعلقة بالرغبة في اشباع تلك الحاجة، مما يقوى التقييم والاتجاه الايجابي والثقة في المنتج ومن ثم النية للشراء وما يرتبط بذلك من سلوكيات قولية ايجابية والتي توصل في النهاية الى السلوك الفعلي الايجابي والرضا بصورة المتعددة ويمغزه الكلي ، ويوضح الشكل (١) السابق أيضا ذلك .

ان الترويج بذلك يوعدي دورا اتصاليا ملموسا في التعريف بالمنشأة التسويقية ومنتجاتها وجذب الاهتمام اليها ، كما يوعدي دورا اتصاليا اقناعيا على درجة من الاهمينة نظرا لتأثيره على اتجاهات المشتري من خلال الحفز ومن ثم التأثير على مكونات الاتجاه (الادراك والتقييم والميل للسلوك من جانب المشتري) والنية للشراء والسلوك القوللي الايجابي والسلوك الفعلي الشرائي .

ان دور الترويج في الاتصال اقناعي ينبع من أن العديد من الافكار والمفاهيم والفلسفات والجهود والانشطة التسويقية ينبغي أن تكون مفهومه باقتناع من جانب المستهلك حتى تتحقق ثمار تلك المفاهيم والفلسفات والانشطة التسويقية . ورغم أن الاساليب والطرق التي تستخدم للترويج يمكن أن تتنوع وتتعدد تبعا لعدد من العوامل منها طبيعة السلع وخصائصها وخصائص المستهلكين والمواقف ومنافذ التوزيع والموارد المتاحة وغيرها ، الا أن الهدف الملحوظ والرئيسي من النشاط الترويجي يتركز في اقناع الآخرين من أجل السلوك الايجابي القوللي والفعلي تجاه منتجات أو خدمات المنشأة . ولذا فان الاستراتيجيه الفعالة للترويج والمزيج الترويجي الامثل ينبغي أن يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات

الداخلية والخارجية للمنشأة متضمنا ذلك السلع التي يتم الترويج لها ، والامكانات الترويجية للمنشأة ، وكذا المواقف التنافسية ، وخصائص المستهلك وغير ذلك من القوى والمتغيرات البيئية .

ان الهدف الرئيسى من الترويج اذن هو اقناع المستهلك بشراء السلعة ومن ثم قيامه بالسلوك الشرائى الذى يوصل فى النهايه الى زيادة المبيعات . ولذا فان النشاط الترويجى يهدف الى تحويل المستهلك من حالة عدم الوعى بالسلعة الى حالة الوعى الكامل بالسلعة والاقتناع والسلوك الشرائى . ويجب ملاحظة أن ذلك لا يمكن أن يتحقق الا من خلال الدراسة العلمية المدعومة بالخبرة العملية وذلك باختيار المزيج الترويجى الملائم للسلعة وللمستهلك المرتقب والتطبيق العملى الفعال للبرنامج الترويجى بحيث يوصل ذلك الى سد الهوة بين التصميم العلمى للحملة (أو الحملات) الترويجية وبين التطبيق العلمى لها . ان التصميم العلمى للحملات الترويجية من أجل التأثير والاقتناع ينبغى أن يكون مدعوما اذن بالتطبيق العلمى السليم لتلك الحملات أو البرامج الترويجية بحيث ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف المرغوبه منها .

وبناء على ذلك فان المزيج الترويجى لسلعة ما قد يختلف عنه بالنسبة لسلعة أخرى . بل ان المزيج الترويجى وكل اسلوب بداخله قد يتفاوت بالنسبة للسلعة الواحدة تبعا لنوعيات تلك السلعة . كما أن المزيج الترويجى بل كل اسلوب بداخله قد يتفاوت بالنسبه للسلعه الواحدة تبعا لنوعيات المستهلك لتلك السلعة .

ويجب أن نلاحظ أن المنشأة قد لا تروج لمنتجاتها فقط بل للمنشآت التى تستخدم منتجات المنشأة كمدخلات لها ، فمناشآت الحديد والصلب قد تقوم بالترويج لشركات انتاج السيارات وشركات انتاج عربات وقضبان السكك الحديدية على سبيل المثال . كما أنه يجب أن نشير الى أن الهدف من النشاط الترويجى قد لا يقتصر على زيادة المبيعات فى المدى القصير بل قد يكون الهدف هو الترويج للمبيعات للمدى الطويل .

علاقة النشاط الترويجي بالنشاط

التسويقي بالمنشأة

سبق وأن أشرنا في البداية أن نشاط الترويج يجب أن يتم في إطار النشاط التسويقي الكلي بالمنشأة . كما يجب أن يكون هناك تنسيق كامل بين الأنشطة الترويجية والأنشطة التسويقية بالمنشأة . ان النشاط الترويجي بالمنشأة هو نشاط واسع النطاق ويرتبط بجميع المهام والأنشطة التسويقية . فجميع الأنشطة التسويقية بالمنشأة تساهم بدور ما في الترويج . ولكن بالرغم من ذلك فان أدبيات الفكر التسويقي تركز عند تناول المزيج الترويجي على الأنشطة الترويجية الرئيسية الاربعة الاتية : الترويج من خلال الاعلان ، الترويج من خلال البيع الشخصي ، الترويج من خلال النشر والعلاقات العامة ، والترويج من خلال مروجات (منشطات) البيع الاخرى .

ومع ذلك فانه لا ينبغي أن نغفل دور المهام والأنشطة التسويقية المختلفة في الترويج . وعلى سبيل المثال فان الابتكار والتطوير السلعي يساهم بدور ملموس في الترويج للمبيعات . فابتكار منتجات جديدة يساهم في الوفاء بحاجات ورغبات المشترين وجذب مشترين جدد مما ينعكس على زيادة المبيعات . كما أن تطوير المنتجات الحالية يعمل على الوفاء بالحاجات والرغبات المتطورة للمشتريين الاصليين والحفاظ عليهم وزيادة اقبالهم على المنتج كما يوعدى الى جذب مشترين جدد مما ينعكس أثره على زيادة المبيعات .

وهكذا الحال بالنسبة للأنشطة والمهام التسويقية الاخرى كالتمييز والتبيين والتعبئة والتغليف والضمان والخدمة والتسعير والتوزيع وغيرها . ان جميع تلك المهام والأنشطة التسويقية تساهم بدور ملموس في الترويج للمبيعات . وسوف نتناول ذلك الدور الترويجي لكل تلك الأنشطة والمهام التسويقية في مكان لاحق من الكتاب .

ومن هذا المنطلق فانه يهمننا هنا أن نؤكد على أن العلاقة بين المزيج الترويجي (الاعلان ، والبيع الشخصي ، والنشر والعلاقات العامة ، ومروجات البيع الاخرى) وبين عناصر المزيج التسويقي الاخرى (كالتسعير ، والتوزيع ، وتطوير المنتج ، وغيرها) تعتبر علاقة وثيقة وتضافرية فيما يتعلق بالترويج للمبيعات . فالادوار الترويجية لا يقتصر القيام بها على المزيج الترويجي فحسب . وانما يقع على عاتق المهام والأنشطة التسويقية الاخرى عبء كبير في المساهمة في النشاط الترويجي . وكل من تلك المهام والأنشطة التسويقية تساهم بدور ملموس في النشاط الترويجي للمبيعات . ولذا فان العلاقة بين قسم الترويج والاقسام الاخرى بادارة التسويق لابد أن تكون علاقة تضافرية وثيقة . كما أنه

يجب التنسيق التام بين قسم الترويج والاقسام التسويقية الاخرى فيما يتعلق بالترويج للمبيعات .

والجدير بالذكر أن تلك الادوار الترويجية لا يجب أن تتم في اطار من التنسيق فحسب ، وانما يجب أن تتم على اساس من بحوث الترويج التي تستند الى جمع المعلومات بصورة دقيقة ووافية عن حاجات ورغبات المشتري المرتقب وكيفية تحقيق رضا ثم القيام بالجهود الترويجية على هذا الاساس . ان ذلك سوف يمكن في الحقيقة من توجيه الجهود الترويجية نحو ارضاء المشتري ومن ثم تتحقق الزيادة في المبيعات من خلال رضا المشتري . ولاشك أن هذا المدخل هو المدخل العلمى الفعال لتأصيل المفهوم التسويقي المعاصر (والذى يركز على رضا المشتري والوفاء بحاجاته ورغباته والاستجابة لمطالبه) ، الامر الذى يمكن من سد الفجوة بين المفاهيم العلمية التسويقية وبين واقع التطبيق العلمى بحيث توجه تلك المفاهيم تجاه التطبيق بالواقع العلمى بما يمكن من سد الهوة بين المفاهيم العلمية وبين التطبيق العلمى لها .

ولذا فاننا اذا أمعنا النظر فى شكل (٢) السابق نجد أن ذلك الشكل يوضح تضافر المزيج الترويجى مع المزيج التسويقى كله فى علاقات تأثير وتأثر متبادلة بين جميع عناصر المزيج التسويقى بأكمله متضمنه المزيج الترويجى ، وذلك من أجل تحقيق رضا المشتري والذى ينعكس على تحقيق الاهداف المرغوبه للمنشأة من النشاط الترويجى (متمثلة أساسا فى زيادة المبيعات) ، وللاطراف المرتبطة بالمنشأة والمتعاملة معها من وكلاء بيع ووسطاء جملة وتجزأة وخلافه .

ومن ثم فان المنشأة التسويقية قبل التخطيط لاي عنصر من عناصر المزيج التسويقى وقبل اعداد الخطة الكلية للنشاط التسويقى بالمنشأة لابد وأن تضع نصب أعينها فلسفه تسويقية متكاملة تسعى نحو رضا المشتري (وتتعلى بالسلعة ومواصفاتها والمعلومات والبيانات عنها ، وبالمنشأة التسويقية والتسهيلات والخدمات المقدمة من جانبها للمشتريين وبالبائعين ومدى سرعة ودقة وجاذبية خدماتهم البعية ، الى غير ذلك) . وعلى ضوء تلك الفلسفة التسويقية تتقدم المنشأة فى اعداد خطتها التسويقية الكلية والخطط الفرعية المتعلقة بكل عناصر المزيج التسويقى متضمنه المزيج الترويجى . ان الخطط المتعلقة بالمزيج التسويقى والمزيج الترويجى سوف تساهم بذلك بدور ترويجى ملحوظ فى التأثير على المشتري المرتقب والمتغيرات المرتبطة به مما ينعكس على اثاره اهتمامه وانتباهه الى السلعة أو العلامة ، واثارة حاجاته ورغباته ، وحفزه ودفعه من أجل الشراء ، وتقوية

اتجاهاته الايجابية نحو السلعة أو العلامة وثقته بها ، مما ينعكس على نية (قصود) الشراء والسلوك الايجابي القولى (الكلمة الموجبة) والفعلى (السلوك الشرائى) والرضا المتعدد والرضا الكلى للمشتري ، ومن ثم تكرار السلوك الايجابى (السلوك المتكرر القولى والفعلى) والذي ينعكس على المبيعات والعوائد وخلافه كما هو موضح بشكل (١) السابق .

مفهوم وطبيعة الترويج كنشاط اتصالى

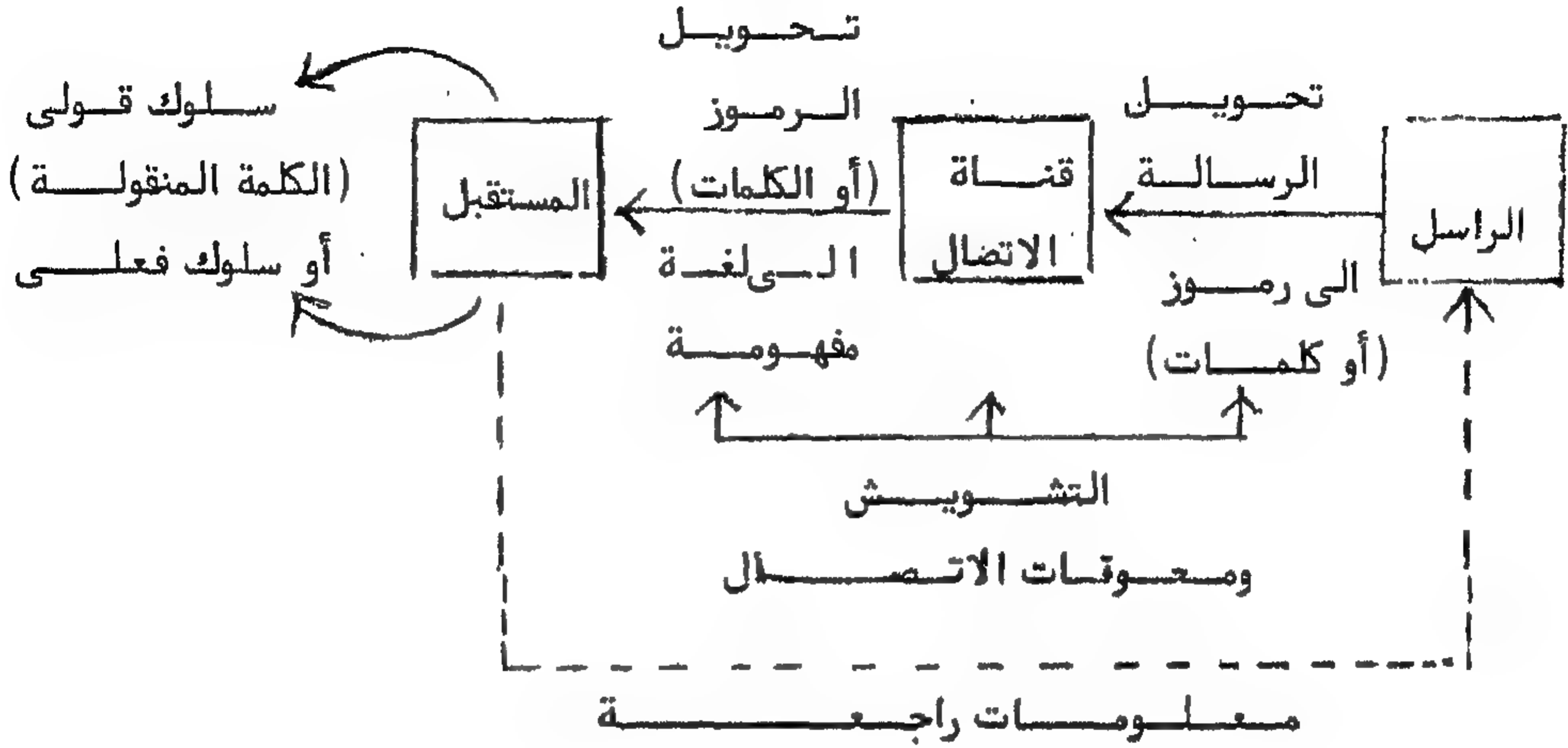
ان الترويج يعتبر فى واقع الامر نشاطا اتصاليا عمليا يستخدمه رجال التسويق من أجل تبادل المعلومات والرسائل الاقناعية بين المشتريين والبائعين . ومن ثم فان مكونات الترويج (كالاعلان والبيع الشخصى ومنشطات البيع والنشر والعلاقات العامة) تعتبر كلها أساليب ترويجية تستخدم من أجل توصيل رسائل اتصالية معينة (Zikmand & D'mi, 1986) . ولا شك أن الترويج بهذا المعنى لا يخرج عن كونه نشاط اتصالى اقناعى بالدرجة الاولى فالنشاط الاتصالى ما هو الا تبادل معلومات ونقل معانى معينة للآخرين . ولذا فان رجال التسويق يجب أن يكونوا على دراية بطبيعة الترويج كنشاط اتصالى وأهمية تبادل رسائل ومعلومات مقنعة للمشتريين المرتقبين على أساس من الدراسة العلمية والعملية للترويج كنشاط اتصالى بما يساهم فى سد الهوة بين المفاهيم العلمية للترويج والتطبيق العملى لها . ومن ثم فان دراسة الترويج كنشاط اتصالى تستدعى تناول عملية الاتصال ومكوناته الاساسية .

مكونات الاتصال

لقد تم تطوير النموذج الاتصالى من خلال الافكار التى قدمها البعض أمثال شانون " Shannon " والذي قدم نموذجا عاما للاتصال يوضح المكونات الرئيسية لعملية الاتصال وهى الراسل ، وقناة الاتصال (وما قد يرتبط بها من ضوضاء أو خلافة) ، والمستلم (المستقبل) ، ونظام المعلومات (Litterer, 1965) . وسوف نتناول مكونات النشاط الاتصالى (الترويجى) فيما يلى وكما هو موضح بنموذج الاتصال بالشكل (٣) التالى (Cravanes & Woodruff, 1986)

أولا : الراسل : ان الراسل هو الجهة التى تقوم بخلق الرسالة الاتصالية " Message " وقد يكون الراسل هو الجهة القائمة بالاعلان أو الجهة القائمة بالبيع أو الجهة القائمة بمنشطات (مروجات البيع) أو خلافة .

نموذج مكونات الاتصال



ثانياً : تحويل الرسالة الى رموز (أو كلمات) : ان المرسل (أو مصدر الرسالة) يخلق الرسالة التي تهدف الى اخبار أو تذكير أو اقناع المرسل اليه (المستلم) سواء كان فرداً أو مجموعة أفراد (جمهور) . ان ذلك يسمى في بعض الأحيان "تحويل الرسالة الى رموز أو كلمات" . وهذا يعني أن الرسالة تتضمن رموز معينه كالحروف أو الكلمات أو الاشارات أو الصور (والتي تحمل في مضمونها معنى معيناً) . وعلى سبيل المثال فالكلمات ، والصور ، والرموز الاخرى التي يتضمنها اعلان معين تعتبر مثالا على ذلك .

ثالثاً : نقل الرسالة من خلال قنوات الاتصال : ان قناة الاتصال

ما هي الا وسيلة لنقل أو تسليم الرسالة الى المرسل اليه (المستقبل) . وعادة ما يستخدم أكثر من وسيلة لنقل الرسالة . واذا كان من المرغوب فيه توصيل الرسالة الى جمهور معين فانه يجب اختيار الوسائل الملائمة لنقل الرسالة اليه ، وعادة ما تكون وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال بالاعداد الكبيرة (وسائل الاتصال الجماهيري) ووسائل الاتصال الشفهي وما شابه ذلك . ولاشك أن اختيار الوسائل الملائمة والموعثرة يساهم في نقل الرسالة بكفاءة . وكثير من وسائل الاتصال تدعم رسائلها بالصور الموعثرة والمعبره مع استخدام الالوان أو الموعثرات الاخرى كما هو الحال في الاعلانات بالمجلات وغيرها مما يجعلها

أكثر تأثيراً في نقل الرسالة •

رابعاً : المستقبل (المستلم) : ان المستقبل قد يكون شخص ما أو عدة

أشخاص (مجهود مرتقب) يستقبلون الرسالة من خلال تحويلها الى معنى مفهوم • ان الحروف أو الكلمات أو الصور أو الرموز الاخرى تستخدم عادة من أجل نقل وتوصيل المعنى المرغوب من عملية الاتصال • ولكن المعنى الحقيقي الذي يستقبله المستلم للرسالة يتوقف على كيفية ادراك ذلك المستلم للرسالة المنقولة • فقد يدرك المستلم الرسالة كما هو مرغوب • وقد لا يحدث ذلك في بعض الاحيان • وعلى سبيل المثال ماذا يعنى الاعلان مثلا عن سجائر المارلبورو "Marlboro" والذي تظهر فيه هذه العلامة من علامات السجائر مع فارس أو راعي بقر راكبا على جواد يركض بسرعة خاطفة في بيئة من الطبيعة الساحرة • ان الترجمة لذلك هي أن المعلن (المرسل) يرغب في الافصاح عن أن تلك العلامة هي العلامة المفضلة لأولئك الرجال والشباب الذين يتدفقون حيوية ونشاطا وقوة الى غير ذلك • ولكن هل سوف يفهم كل الجمهور الذي يقرأ أو يشاهد هذا الاعلان ذلك ؟ ان ذلك بالطبع سوف يتوقف على كيفية ادراك كل منهم لتلك الرسالة الاعلانية وماتحتويها من كلمات وصور ورموز أخرى • وبالطبع فان ذلك يرتبط بثقافة القارئ أو المشاهد ومفاهيمه التي يستمدّها من محيطه وبيئته التي يعيش فيها أو التي ترتبط بها مفاهيمه وثقافته •

خامساً : التشويش ومعوقات الاتصال : ان التشويش ومعوقات الاتصال قد ينشأ بسبب الضوضاء "Noise" أو التشويش الذي قد يحدث أثناء عملية الاتصال ويؤثر على فعالية الاتصال • ان الضوضاء أو التشويش هو أي شيء يسبب في عدم التركيز على الرسالة أو في عدم ملاحظتها أو في اساءة فهمها • كما أن من معوقات الاتصال اساءة فهم الرسالة بسبب ادراك المستقبل لمعنى مختلف لرموز ولغة الرسالة • وكذا فان معوقات الاتصال قد تنشأ بسبب عدم ملاحظة المستقبل للرسالة أو عدم سماعه أو تجاهله لها • ففي بعض الحالات فان المستقبل يدرك ما يرغب في ادراكه فقط وهذا ما يسمى بالاختيار الادراكي "Selective Perception" • فمشاهدى الاعلانات بالتليفزيون يلاحظون بعض الاعلانات التي يرغبون في مشاهدتها بسبب أو آخر (يرتبط بادراكاتهم) دون ملاحظة البعض الآخر • وأيضا فان من معوقات الاتصال ما يتعلق بالمرسل أو بالرسالة أو بوسيلة النقل أو خلافة •

سادساً : السلوك القولي و (أو) الفعلي : ان السلوك الذي يسلكه

المستقبل للرسالة يكون نتيجة ادراك المستقبل لتلك الرسالة القومدي تأثره بها (تأثيراً

ايجابيا أو سلبيا) . فالمشاهد الذى يشاهد اعلان عن علامه ما ويتأثر تأثرا ايجابيا ———
بذلك فانه قد يسلك سلوكا قوليا ايجابيا من خلال نقله للكلمة الموجهه بين من يعرفهم
من أصدقاء وزملاء وأقاربه كما قد يسلك سلوكا ايجابيا فعليا بقيامه بشراء تلك العلامه .
والعكس صحيح فاذا كان انطباع المشاهد سالبا عن العلامة فانه قد ينقل كلمة سالبة عن
العلامة الى معارفه وزملاء كما أن سلوكه الفعلى يمكن أن يكون سالبا باحجامه عن شراء
تلك العلامه .

سابعاً : المعلومات الراجعة : ان المعلومات الراجعة تعتبر هامه
بالنسبة للمرسل . فالمرسل يهتم أن يعرف معلومات عن أثر الرسالة المنقولة الى المستقبل
وهل كانت استجابة المستقبل للرسالة استجابة موجبة أم سالبة . فاذا كانت الاستجابته
موجبه فان المعلومات الراجعة يطلق عليها المعلومات الراجعة الموجهه . أما اذا كانت
الاستجابة سالبة فان المعلومات الراجعة يطلق عليها فى تلك الحالة المعلومات الراجعة
السالبة .

الادوار الترويجية للمزيج الترويجى

ان الترويج يعتبر فى واقع الأمر نشاطا اتصاليا يستخدمه رجال التسويق لنقل رسائل
اتصاليه معينه من خلال عديد من الجهود والمهام التسويقية بهدف اقناع المشتريــــــــــــــن
المرتقبين بشراء سلعه أو خدمة معينة . وبالرغم من أن جميع المهام التسويقية (كالتطوير
والابتكار والتميز والتبيين والضمان والخدمة والعبوة والغلاف وغيرها) تؤدى دورها فى
النشاط التسويقي الا أنه جرى التركيز (عند تناول الترويج بأدبيات الفكر التسويقي) على
أربعة عناصر رئيسية للمزيج الترويجى وهى الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشــــــــــــــر
والعلاقات العامة ، ومنشطات (مروجات) البيع الاخرى .

وتجدر الاشارة الى أن النشاط الترويجى يؤدى عديد من الادوار من خلال تلك
العناصر الرئيسية للمزيج الترويجى ومن أهمها الاتى (Zikmand & D'Ami
: (co, 1986, Tillman, 1972, Govoni, et. al.
& Kirkpatrick 1986

أولاً : الترويج يؤدى دورا اتصاليا تعريفيا اخباريا :

ان أحد مهام الترويج التعرف على حاجات ورغبات المستهلك واخبار المستهلك عن
السلعة التى تفي بتلك الحاجات والرغبات من حيث المواصفات والجودة والسعر الى غير
ذلك . وعلى سبيل المثال فاذا كان المشتري يرغب فى شراء بسعر مخفض، فان خفض

السعر يصبح بلا قيمة اذا لم يتم اخبار المشتري وتعريفه بخفض السعر الذى تم اجراءه بالنسبة للسلعة أو العلامة .

كما أن الخصائص والمواصفات المتميزة للسلعة تصبح أيضا بلا قيمة اذا لم يعرف المشتري ذلك . ولذا فان شركة البيبسى كولا بذلت جهدا مكثفا لاخبار المستهلك عن أفضلية مذاق البيبسى كولا بالمقارنه بالمشروبات الغازية الاخرى وذلك بناء على بحوث واختبارات السوق المتعلقة بالمذاق . حيث قامت شركة البيبسى كولا باجراء اختبارات المذاق لمشروبات غازية من بينها البيبسى كولا دون تعريف الاشخاص تحت الاختبار بنوع العلامة . وبعد قيامهم بتذوق تلك المشروبات طلب منهم اختيار المشروب الافضل مذاقا . وقد أثبت الاختبار أن الاشخاص تحت الاختبار قد قاموا باختيار مشروب البيبسى كولا على أنه الافضل مذاقا وذلك دون معرفتهم بالعلامة حيث لم توضع العلامات على المشروبات بحيث يستدل الاشخاص على المشروب الافضل عن طريق المذاق ذاته "Blind Test" مع استبعاد تأثير العلامة المميزة .

ثانيا : الترويج يوء دى دورا اتصاليا لجذب الانتباه :

إن من أولى مهام الترويج جذب اهتمام وانتباه المشتري المرتقب الى السلعة أو العلامة ومدى تمايزها عن السلع أو العلامات المنافسة . ولاشك أن المزيج الترويجى بل والمزيج التسويقي والانشطة التسويقية بأكملها ينبغى أن توء دى هذا الدور الترويجى فى جذب اهتمام وانتباه المشتري كما هو موضح بشكل (١) السابق . ان المنشأة التسويقية ينبغى أن تبني فلسفتها التسويقية على أساس من تبني المتغيرات التسويقية التى تمكن من تحقيق رضا المشتري . ومن ثم فان المنشأة التسويقية تترجم تلك الفلسفة التسويقية الى خطط ومهام وأنشطة تسويقية تهدف بالدرجة الاولى الى ارضاء المشتري . ولذا فان أول ما يتوجه اليه الاهتمام من جانب المنشأة وأنشطتها التسويقية هو لفت انتباه المستهلك الى السلعة أو الخدمة التى تقوم المنشأة بتسويقها . ولذا فان الانشطة الترويجية تهدف أساسا الى التأثير على المشتري المرتقب وعلى المتغيرات المرتبطة به وخاصة المتغيرات الشخصية والثقافية وذلك بما يمكن من جذب انتباهه واهتمامه ومن ثم التأثير على ادراكاته واتجاهاته وسلوكياته وتحقيق رضاه (عرفة وشلبى ، ١٩٩٢ ج ١ ، ج ٢) .

ثالثا : الترويج يوء دى دورا اتصاليا لاثارة الحاجات :

ان من أولى مهام النشاط الترويجى للمنشأة هى اثاره حاجات ورغبات ودوافع

المشتري من أجل شراء السلعة أو الخدمة التي تسوقها المنشأة كما هو موضح بشكل (١) السابق . ولا شك أن الأنشطة والمهام التسويقية بكاملها (متضمنة المزيج الترويجي) توجه نحو القيام بدور ترويجي من أجل إثارة حاجات ورغبات ودوافع المشتري المرتقب (عرفه وشابي ، ١٩٩٢ ج ١ ، ج ٢) .

ان الهدف الترويجي في تلك الاحوال يكون من أجل نقل المشتري المرتقب من مرحلة تجاهل العلامة (عبر الوعي بها والانتباه اليها) الى مرحلة إثارة الحاجة الى العلامة والرغبة في شراؤها أو إثارة الدافع الى شراءها .

رابعاً : الترويج يوء دوراً اتماليا اقناعياً :

ان مهمة الترويج ينبغي أن تتعدى إثارة الانتباه أو إثارة الحاجات الى اقناع المشتري المرتقب بالشراء أو بالتعامل مع متجر معين . ولذا فاننا نجد أن عديد من المتاجر تحاول الوصول الى المشتري واقناعه بزيارة متاجرهم ومن أمثلة ذلك الاعلان عن فترات الاوكازيونات كما يحدث في بعض المناسبات . حيث تقوم بعض المتاجر بذلك في مناسبات معينة . وعلى سبيل المثال تقوم محلات عمر أفندي ، وشيكوريل ، وصيدناوى وشملا ، وغيرها بالاعلان عن فترات اوكازيونات تخفض فيها الاسعار وذلك من أجل اقناع المشتري المرتقب بزيادة تلك المتاجر والشراء منها . ولعل الدور الاقناعي للترويج يمكن أن يتجلى بصورة واضحة من خلال الدور الترويجي للعديد من المهام التسويقية كالتطوير والابتكار السلعى وخدمات الضمان والصيانة وغيرها .

وكذا فان من أمثلة الدور الاقناعي للترويج ما قامت به شركة البيبسي كولا في الحملة الاعلانية التي قامت بها لا قناع المشتري بشراء البيبسي والتي استندت الى أن مذاق البيبسي أفضل من مذاق المشروبات الغازية الأخرى كالكوكولا موء كدة ذلك باختبارات المذاق (على أساس غير مرئي بتذوق المذاق والحكم دون رؤية العلامات ذاتها) (Cravans & Woodruff, 1986) . وكذا فان من أمثلة الاعلان الاقناعي ذلك الاعلان عن اللحم البقري بأمريكا عندما انخفض الاقبال عليه في الثمانيات بسبب ارتفاع اسعاره ووعي المستهلك بنسبة الكولسترول العالية في اللحم البقري (Zikmund & D'Amico, 1986) .

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أن الدور الاقناعي يركز بصورة رئيسية على محورين أولهما دعم وتقوية الاتجاه الايجابي عن السلعة أو العلامة أو المتجر . وثانيهما

دعم وتقوية الثقة في العلامة أو المتجر ودعم وتقوية النية للشراء والسلوك الايجابى القولى (الكلمة المنقولة الموجبة) والسلوك الفعلى بالشراء للعلامة أو بالتعامل مع المتجر ويوضح شكل (١) السابق ذلك .

خاسا : الترويج يوء فى دورا اتالياا تفكيرا :

ان الشركات الناجحه تعمل على تذكير عملائها . فنجد مثلا أن كبرى الشركات بالولايات المتحدة الامريكية مثل ميسيز " Macy's " كما نجد أن كبرى الشركات التجارية ببلادنا مثل سيدناوى ، وشملا والطرابيشى تقوم بالاعلان بصورة مستمرة وذلك رغم الاقبال الكبير على تلك الشركات . ان الغرض من ذلك يكون تذكير العملاء بأن الشركة التى يتعاملون معها تعتبر الافضل دائما والغرض من ذلك هو المحافظة على استمرار العملاء فى التعامل مع الشركة وعدم فقدان العملاء الاصليين لها .

وكذا فان العديد من العلامات التجارية المشهورة بالاسواق يتم الاعلان والترويج لها من أجل تذكير المستهلك بأفضلية العلامة وطمأننته الى استمرارية أفضلية تلك العلامة مما يحثه على الاستمرار فى شراء تلك العلامة . ان العديد من المنتجات والسلع المتأصله بالاسواق يتم الاعلان والترويج لها من أجل ذلك الغرض . ومن أمثلة الرسائل الاعلانية المشهورة فى ذلك الاعلان عن مسحوق الغسيل أومو ورابسو ، والاعلان عن مشروب الكوكو كولا وغيرها من الاعلانات عن المنتجات المعروفة والراسخة بالاسواق .

نظرة ختامية عن أهمية وأدوار الترويج

ان الترويج يوء دى أدوارا متعددة من أهمها اثارة اهتمام وانتباه المشتري وتذكيره واقناعه بالشراء ودفعه من أجل الشراء بما يوصل الى سلوكيات ايجابية قولية وفعليه تنتهى بشراء السلعة .

والترويج بذلك يوء دى أدوارا متعددة ومثبوعة توء كد أهميته فى التعريف بالسلعة وفى تذكير وأقناع المستهلك بشراها وفى تقوية اتجاهاته نحو السلعة وزيادة ثقته فيها بما يوصل الى السلوك القولى والفعلى الايجابى تجاه السلعة .

ولا يخفى أن ذلك سوف ينعكس على زيادة رضاء المشتري على المدى القصير و (أ) الطويل ، ذلك الرضا المتعدد والكلى والذى يقوى من خلال الاعلان والبيع الشخصى ومنشطات البيع والنشر وخلافه . ومن ثم فانه اذا ما تم التخطيط والتنفيذ للنشاط الترويجى بكفاءة فان ذلك سوف يوء ثر حتما على زيادة المبيعات وزيادة الرضا طالما أن هناك تضافرا بين النشاط الترويجى والانشطة الاخرى للمزيج التسويقى . ولاشك أنه فى تلك الحالة سوف يكون هناك تأثيرا متبادلا بين زيادة الرضا للمستهلك وزيادة المبيعات للمنشأة . فكل منهما يوء ثر ويتأثر بالآخر . فزيادة رضاء المستهلك سوف ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة المبيعات (تحت ظروف كفاءة تخطيط وتنفيذ المزيج الترويجى والتسويقى) سوف تنعكس على زيادة رضاء المستهلك . ان النشاط الترويجى فى اطار التطبيق الكفى لخطة تسويقية متكاملة سوف يوصل الى تحقيق أهداف ورغبات المستهلك والمنشأة التسويقية والاطراف المرتبطة بها فى آن واحد . ويجب ملاحظة أن ذلك (على مستوى التسويق الجزئى) سوف يساهم (على مستوى التسويق الكلى) فى تحقيق الرفاهه الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل باعتبار المنشأة التسويقية تشكل جزء من قطاع من قطاعات المجتمع الكلية كما هو موضح بشكل (١) السابق

ونخلص من ذلك الى أن النشاط الترويجى فى اطار النشاط التسويقى يوء دى دورا هاما فى تحقيق الاهداف المرغوبة والرفاهه على المستوى التسويقى الجزئى فى اطار المنشأة وفى تحقيق الرفاهه الاقتصادية والاجتماعية والاهداف المرغوبة على المستوى التسويقى الكلى وفى اطار المجتمع ككل . ان النشاط الترويجى يساهم على المستوى التسويقى الجزئى فى تحقيق عديد من الاهداف لجهات التسويق ومن بينها الاتى (Luick & Ziegler, 1968) : الترويج للمنتج الجديد والتقديم له ، زيادة الطلب

من جانب الموزعين والوسطاء على السلعة ، الترويج للمنتج الحالى بعد تطويره ، توجيه الاهتمام نحو استخدامات جديدة للسلعة ، جذب مشتريين جدد لشراء السلعة ، خفض الهبوط الموسمي في المبيعات ، الى غير ذلك .

ان تلك المساهمات على المستوى الجزئي في اطار المنشأة ، تنعكس على تحقيق الاهداف على المستوى الكلي للمجتمع وأفراده اعتبارا من تحقيق الرضا الكلي للمشتريين واستطرادا الى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأطراف المتعامله مع المنشأة من مستهلكين ووسطاء ومتعاملين آخرين مما ينعكس على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرفاهية والتطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ككل ، كما هو موضح بشكل (١) السابق .

ونود أن نشير في هذا المكان الى أن أدوار الترويج وأهميته سوف تتعاظم اذا ماتم تبني النشاط الترويجي على اساس علمي وفي اطار خطة تسويقية متكاملة تنبني المفاهيم والاسس والنماذج العلمية التي تمكن من التأثير و (أو) التوافق مع الظروف والمتغيرات البيئية بالواقع العملي ، هذا اضافة الى التطبيق الفعال لتلك الخطة الترويجية والتسويقية بما يمكن من سد الفجوة بين المفاهيم والنماذج العلمية وبين التطبيق بالواقع العملي ، وتوجيه تلك المفاهيم والنماذج العلمية تجاه التطبيق بالبيئة العملية بحيث يوصل ذلك الى تحقيق الاهداف المرغوبة للمستهلك وللمنشأة بل وللمجتمع ككل .

واننا وان كنا نشير هنا الى مفهوم وأدوار الترويج وأهميته فاننا نربط ذلك بأهمية مراعاة المفاهيم العلمية من أجل تحقيق تلك الادوار الترويجية على الوجه الامثل . ولذا فاننا نود كد هنا الى أن تحقيق تلك الادوار الترويجية في اطار الادوار التسويقية للمنشأة على أمثل وجه ممكن يتطلب تطبيق مفاهيم ونماذج علمية تطبيقا عمليا أمثلا بما يمكن من التأثير و (أو) التكيف مع الظروف البيئية العملية لتحقيق الاهداف المرغوبة والمتنوعة للأطراف المختلفه من مستهلكين ومتعاملين وعاملين وخلافه . ان ذلك ما نسميه أو نطلق عليه سد الهوة بين المفاهيم العلمية النظرية وبين متطلبات التطبيق بالبيئة الواقعية العملية بما يمكن من تحقيق الاهداف المتنوعة للأطراف التي تتعامل معها المنشأة . وسوف يتضح ذلك بصورة أكبر عندما نتناول في مكان لاحق الخطط والاستراتيجيات الترويجية في علاقه بالخطط والاستراتيجيات التسويقية للمنشأة .

الفصل الثانى

المزيج الترويجى

مقدمة

أشرنا الى أن النشاط الترويجي يعد من الاهمية بمكان فى اطار الجهود والانشطة التسويقية، كما أشرنا الى أن النشاط الترويجي (المزيج الترويجي الامثل) يجب أن يخطط له بعناية بحيث يتم الاخذ فى الحسبان طبيعة وخصائص المنتج وكذا نوعية وخصائص المستهلك وطبيعة المنافسة وغير ذلك من المتغيرات الهامة . وقبل أن نتناول ذلك تفصيلا فى الفصول القادمة يجب أن نشير لمكونات الترويج أو ما نسميه المزيج الترويجي .

وفى هذا الفصل نتناول بالايضاح لمكونات المزيج الترويجي وأهمية كل منها . وفى هذا الاطار نشير الى أهم مكونات المزيج الترويجي والتي وردت بأدبيات الفكر التسويقي وهى : الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر ، ومنشطات (مروجات) البيع الاخرى .

كما نتناول فى هذا الفصل لاهم الانشطة والمهام التسويقية ودورها فى الترويج وعلى سبيل المثال ، نتناول الدور الترويجي لكل من المهام والانشطة التسويقية الاتية : تطوير المنتج ، التمييز ، التبيين ، التغليف ، الضمان ، الخدمة ، التسعير ، التوزيع ، وغيرها . ان كل تلك الانشطة والمهام تؤدى دورا ملحوظا فى ترويج المبيعات ومن ثم فان المزيج الترويجي لا يمكن أن يعمل فى فراغ وانما فى اطار من تلك الانشطة والمهام التسويقية ومن خلالها وذلك من أجل تحقيق الاهداف المرغوبة من الحملات الترويجية . ويوضح الشكل (٤) التالى ذلك . ويلاحظ من الشكل أن كل تلك المهام وغيرها تؤثر على الترويج وعلى المزيج الترويجي ومدى فعاليته كما تتأثر به .

كما يلاحظ أيضا من الشكل أن عناصر المزيج الترويجي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فهناك تأثير متبادل بين كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي والعناصر الاخرى . ويجب أن نشير هنا الى أن الاهداف المرغوبة من النشاط الترويجي لا يمكن أن تتحقق على الوجه الامثل الا بأداء الانشطة والمهام التسويقية لدورها فى الترويج ، وتفاعل تلك الانشطة والمهام مع الانشطة الترويجية وتأثيرها الايجابى عليها ، وكذا بتفاعل المزيج الترويجي مع بعضها البعض بحيث يتحقق التضافر الايجابى لذلك كله وينعكس على تحقيق الاهداف المرغوبة من الترويج على أمثل وجه ، كما هو موضح بشكل (٤) . والجدير بالذكر أن المزيج الترويجي الامثل ومدى التركيز على كل عنصر من العناصر بداخله فى اطار النشاط التسويقي والخطه التسويقية الكلية وعلى مدار الوقت هو مسألة نسبية تتوقف على عديد من العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية كما تتوقف على متطلبات (٣م - التسويق والفراغ ج ٣)

العزيج الترويجي في إطار المهام والوظائف التسويقية



الخطة التسويقية الكلية وموقع المزيج الترويجي منها • وسوف يتضح ذلك بصورة أكثر تفصيلا في الفصول القادمة • ولكننا نقتصر في هذا الفصل على ايضاح أهم مكونات المزيج الترويجي وأهم الأنشطة التسويقية ودورها في النشاط الترويجي •

مكونات المزيج الترويجي

أشرنا الى أن أهم مكونات المزيج الترويجي والتي وردت بأدبيات الفكر التسويقي هي أربعة مكونات رئيسية وهي:

- الاعلان "Advertising"
 - البيع الشخصي "Personal selling"
 - النشر "Publicity"
 - منشطات (مروجات) البيع الاخرى "Sales Promotion"
- وسوف نتناول بشيء من التفصيل لكل من تلك المكونات الاربعة :

أولا : الاعلان :

بالرغم من التنوع والتفاوت الملحوظ في تعريف الاعلان بأدبيات الفكر التسويقي على مدار السنوات الماضية الا أنه يمكن الرجوع الى بعض التعريفات الشائعة للاعلان بأدبيات الفكر التسويقي ومنها تعريف جمعية التسويق الامريكية للاعلان على أنه " شكل من أشكال الترويج (لافكار أو سلع أو خدمات) مدفوع له بواسطة جهة محددة ولا يتم بصورة شخصية ملموسة (بالمقارنة بالبيع الشخصي الذي يتم بالتعامل الملموس مع رجل البيع) • (Dia - Mmond & Pintel, 1972; Frey & Halterman, 1970) .

وبناء على ذلك فان الاعلان يتضمن الأنشطة التي تمكن من عرض الرسائل الشفهية و(أو) المرئية للآخرين من أجل واحد أو أكثر من الأغراض ومنها : الاخبار ، جذب الانتباه والاهتمام ، اثارة الحاجات ، الاقناع ، التذكير ، والتأثير من أجل السلوك الايجابي القولي و(أو) الفعلي تجاه سلع أو خدمات أو أفكار أو هيئات أو أشخاص •

ويجب ملاحظة أن هذا التعريف يستبعد أنشطة الترويج الاخرى كالبيع الشخصي والنشر ، وكذا أشكال العرض بالمعارض والمكافآت والمحفزات من أجل الشراء وكذا العينات والسلع المجانية والأنشطة الاخرى التي تدخل في نطاق مجهودات الترويج الاخرى بخلاف الاعلان •

ورغم تعدد التعريفات للاعلان الا أننا نرى تعريفه على أنه "شكل من أشكال الأنشطة الترويجية المدفوع لها وغير الشخصية (بالمقارنة بالبيع الشخصي) والى تظهر فيها شخصية المعلن فى الاعلان (بالمقارنة بالنشر) وتتأثر بعديد من المتغيرات وترمى الى التأثير فى و (أو) تغيير الادراكات والانطباعات والميول والعادات والسلوكيات من خلال واحد أو أكثر من الاتى: التذكير ، جذب الانتباه والاهتمام ، اشارة الحاجات ، الترغيب والاقناع ، الميل والنية للسلوك ، السلوك القولى والفعلى الايجابى وذلك من أجل تحقيق الاهداف المتنوعة المرغوب تحقيقها من الاعلان على أمثل وجه" .

ومن ذلك التعريف يتضح الاتى :

- (١) أن الاعلان هو أحد أشكال الترويج .
- (٢) أن المعلن يدفع مقابل للاعلان باحدى وسائل الاعلان وذلك بعكس الحال فى بعض أشكال النشر عموماً .
- (٣) أن الاعلان لا يتم بصورة شخصية ملموسة وجها لوجه ، كما هو الحال فى البيع الشخصى .
- (٤) أن شخصية المعلن تظهر بوضوح فى الاعلان من خلال صفته أو اسمه أو الشعار أو خلافاً لهذا ما يميز الاعلان عن النشر والعلاقات العامة .
- (٥) أن الاعلان والتصميم الاعلانى يتأثر بالعديد من المتغيرات من أهمها خصائص السلعة أو الخدمة أو الفكرة أو خلافه وخصائص المستهلك المرتقب ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التسويقية أو الجهة صاحبة الاعلان .
- (٦) أن الاعلان يرمى الى التأثير و (أو) تغيير الادراكات والانطباعات والعادات والسلوكيات .
- (٧) أن التخطيط والتصميم الاعلانى يتم من أجل ذلك التأثير و (أو) التغيير عن طريق واحد أو أكثر من الاتى: أ - التذكير ، ب - جذب الانتباه والاهتمام ، ج - اشارة الحاجات ، د - الترغيب والاقناع ، هـ - الميل والنية للسلوك ، و - السلوك القولى والفعلى الايجابى تجاه منتج أو خدمة أو فكرة أو هيئات أو أشخاص أو خلافاً .
- (٨) أن الاهداف المرغوبه من الاعلان قد تتنوع وتتعدد ويعتمد ذلك على مدى تنوع الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنشأة التى توءثر على مدى تنوع تلك الاهداف . ولعل من أهم أهداف الاعلان الاتى: أ - تحقيق أهداف ورغبات المستهلك ، ب - تحقيق رغبات وأهداف المنشأة ، ج - تحقيق

رغبات وأهداف الاطراف المرتبطين بالمنشأة، د - تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية للمجتمع ككل . فالمنشأة جزء لا يتجزأ من المجتمع ولا يمكن انغفال أهداف المجتمع وأفراده ومن ثم فيجب مراعاة كل تلك الاهداف عند الاعلان كما يجب مراعاة تحقق تلك الأهداف من خلال الاطار الاخلاقي والقانوني بالالتزام بالاصول الاخلاقية والحضارية والقانونية عند الاعلان .

(٩) ان الاعلان يجب أن يمكن من تحقيق تلك الاهداف المرغوب تحقيقها (وليس المتاح تحقيقها) على أمثل وجه . فلا يجب الاقتصار على المتاح تحقيقه وانما يجب . العمل على تحقيق المرغوب تحقيقه من الاعلان . ولن يتأتى ذلك الا بالتخطيط الكفء للاعلان وذلك من أجل تحقيق تلك الاهداف المرغوبه على أمثل وجه . ويلاحظ أننا نستخدم هنا مصطلح الامثل وليس الافضل نظرا لوجود أهداف متنوعة ومتعددة ومن ثم فانه قد يتعذر تحقق الافضل لجميع الاهداف وانما يكون الاتجاه نحو تحقيق الامثل نظرا لان الاتجاه يكون نحو ايجاد التوازن بين تحقيق كل تلك الاهداف المتنوعة .

ثانيا : البيع الشخصى :

ان البيع الشخصى بمفهومه الترويجى هو عبارة عن الجهود الترويجية لمجموعة الاشخاص (رجال بيع ، وعاملين ، ووكلاء مستقلين ، وغيرهم) يتم الدفع لهم بواسطة مصدر معين (منشأة تسويقية) والذين يقومون بتوصيل رسالة ذلك المصدر (أو تلك المنشأة) من خلال الاتصالات الشفهية مع أولئك المستقبليين لتلك الاتصالات ، والذين يفهمون بوضوح أن الرسالة تأتي من المصدر (Cravens & Woodruff , 1986) .

ويعتبر البيع الشخصى من الأساليب الشائعة فى الترويج ويعد أيضا من الأساليب المتميزة عن أساليب الترويج الاخرى . فنظرا لتوافر عنصر الاتصالات الشفهية وجها لوجه فان رجل البيع يستطيع أن يدرك مدى الاستجابة المباشرة من جانب المشتري . وبذا يستطيع رجل البيع أن يقوم باجراء التعديلات اللازمة فى الجهود الترويجية والاتصاليه التى يقوم بها تجاه المشتري (عرفة وشلبى، التسويق والفراغ ، الجزء الثانى ، ١٩٩٢) .

والجدير بالذكر أن رجال البيع يمكنهم الاستعانة بعدد من الوسائل الترويجيه التى يمكن أن تساعدكم عند قيامهم بالنشاط الترويجى ومن أمثلة ذلك شرح السلع

للمشتريين وكيفية استخدامها مع ايضاح ذلك عمليا على السلعة ذاتها ، أو القيام بـعرض كتالوجات السلعة للمشتريين وبيان طرق الاستخدام العملى لها وفوائدها والتحذيرات والمعلومات التى يجب مراعاتها من خلال ذلك • وكذا يمكن لرجل البيع أن يعرض للصورة أو الافلام عن السلعة ، أو غير ذلك •

ولاشك أن رجال البيع يمكنهم اكمال الدور الاتصالى بفعالية تجاة المنشأة التى يعملون بها ، حيث يمكنهم امداد المنشأة بالمعلومات الراجعة عن المشتريين ومسمى استجاباتهم للجهود الترويجية التى يقومون بها ومدى فعالية جهودهم الترويجية • كما أنهم على ضوء ذلك يستطيعون افادة المنشأة عن التعديلات اللازمة والتى يمكن أن يجربها رجال البيع على أساليب عرضهم البيعى وأساليب اقناعهم وحثهم على الشراء تبعا للمواقف المختلفة التى يمكن أن يمروا بها بما يفيد فى تدريب وتوجيه رجال البيع الجدد ، أو غير ذلك من الأغراض •

ثالثا: النشر :

ان النشر يعتبر من أساليب الاتصال التى تأخذ الطابع غير الشخصى المباشر بالمقارنة بالبيع الشخصى وتكون مبدئيا فى شكل فقرات اخبارية " News Items " يتم توصيلها من خلال وسائل الاتصال الجماهيرى " Mass Media " والتى جرى الفهم الشائع والاعتقاد من جانب المستقبلين لذلك النوع من الرسائل بأنه لا يتم الدفع لها بواسطة المصدر أو المنشأة التسويقية (Cravens & Woodruff , 1986) • وغالبا ما يتم ادراك مصدر الرسالة من جانب المستقبل على أنه وسيلة الدعاية والنشر وليس المصدر المستفيد • ولكن ذلك لا يعنى انعدام الدفع فى بعض الحالات التى قد تحدث فى الواقع العملى لبعض وكالات النشر والتى يكون المستفيد فيها أحيانا هو فى الحقيقة المصدر الفعلى المصمم للرسالة (Zicmund & D'Amico , 1986) .

ان المعلومات عن السلعة حينما تأخذ الصبغة الاخبارية من خلال وسائل الاتصالات الجماهيرية ، وحينما تقوم وسائل النشر بتوصيل تلك المعلومات للجمهور دون مقابل فان تلك المعلومات تدخل فى اطار النشر والمعلومات العامة • ومن ذلك يمكن أن نستنتج أنه حينما لا يكون للمنشأة التسويقية (التى يتم النشر عنها) دور فى النشر من حيث توقيع الرسالة الدعائية باسمها أو فى عدم دفع مقابل للرسالة فانه ينطبق مفهوم النشر فى تلك الاحوال • فهناك خاصية هامة تميز النشر وهى أن النشر يتضمن دائما وجود

طرف ثالث كمحرر أو مقرر اخبارى والذي يكون لديه التأثير النهائى لتقرير طبيعة الرسالة (Kincaid, 1985) .

وبالرغم من أن النشر يفهم على أنه نشاط لا يتم دفع مقابل له ، إلا أننا قد نجد فى الواقع العملى أن بعض المنشآت قد تقوم بدفع مقابل لوكالات النشر بطريقة أو بأخرى ظاهرة أو ضمنية . ولكن على أية حال فإن المعتاد أن وسائل النشر والمعلومات العامة تقوم بالرسائل الدعائية دون مقابل ولذا ارتبط النشر بعنصر عدم دفع أية مقابل لذلك النشر .

والجدير بالملاحظة أن النشر يمكن أن يكون موجبا أو سالبا ، موجها للمستهلك أو غيره من الاطراف المرتبطة بالمنشأة . ولعل ما يضاف على النشر عنصر التصديق هو الاعتقاد من جانب الجمهور فى الطرف الثالث أو حلقة الوصل بين المنشأة والجمهور (المحرر أو المقرر الاخبارى أو خلافه) ، وكذا فى المعلومات التى يتناولها النشر نظرا لكونها اخبارية عن حقائق بدلا من كونها معلومات اقناعية كما هو الحال فى الاعلان . فالنشر قد يأخذ شكل فقرات اخبارية قصيرة مدعمة بالصور أو خلافه ، أو شكل مواء تمرات صحفية منقولة و (أو) مذاعة أو ما شابه ذلك . وأيا كان شكل النشر فإنـه يعتبر من الاساليب الترويجية الهامة والتى يمكن أن تساهم بشكل جذرى وفعال فى الترويج للعديد من المنتجات أو الخدمات أو المنشآت التسويقية أو غيرها من المنشآت .

وتجدر الاشارة الى أن النشر قد يتم فى اطار أكبر وهو ما يطلق عليه العلاقات العامة . وقد توء دى العلاقات العامة بجميع وسائلها دورا ترويجيا هاما بالنسبة لبعض المنشآت ، وخاصة تلك المنشآت الضخمة والعلاقه والتى تحتل مركزا قياديا ومواء ثرا فى السوق . ولكن البعض قد يقتصر على تناول النشر فقط باعتباره من أهم وسائل العلاقات العامة وأكثرها فعالية وتأثيرا للنشاط الترويجى . كما أن هناك بعض وجهات النظر التى ترى عدم تبععة العلاقات العامة للتسويق . على أية حال ، فقد جرى البعض على استخدام مصطلح النشر بدلا من العلاقات العامة كأحد مكونات المزيج الترويجى وذلك نظرا لاعتبار النشر من أهم الوسائل التقليدية للعلاقات العامة .

رابعاً : منشطات (مروجات) البيع الاخرى .

ان منشطات (مروجات) البيع الاخرى هى جميع المروجات الاخرى للبيع بخلاف الاعلان ، والبيع الشخصى ، والدعاية والنشر . ويمكن النظر اليها فى مواقف بيعية

على أنها نشاط دافع لرجال البيع وللوسطاء وللمستهلك (عرفه وشلبى ، التسويــــــــق
والفراغ ج ٢ ، ١٩٩٢) .

ان مروجات (منشطات) البيع يمكن أن توجه نحو القوى البيعية ورجال البيع بما
يؤدى الى دعم البيع الشخصى . فمنشطات البيع يمكن أن توجه لرجال البيع فى شكل
جوائز أو مكافآت تدفع رجال البيع نحو زيادة كفاءتهم ونتاجيتهم .

كما أن مروجات (منشطات) البيع يمكن أيضا أن توجه تجاه الوسطاء (حلقات
البيع بالجملة والتجزئة والوكلاء وخلافه) والقوى البيعية التابعة لهم . فهناك عديد من
الاساليب الترويجية التى يمكن أن تقدم لحلقات البيع (الوسطاء) من أجل تشجيعهم
على زيادة جهودهم البيعية ومنها المسموحات والحوافز السعرية وأساليب وأدوات العرض
وغيرها من الاساليب الترويجية التى يمكن أن توجه الى حلقات البيع بالتجزئة وخصوصا
تجاه القوة البيعية وعاملوا البيع بـمنافذ التجزئة . ومن أهم تلك الاساليب العمولات التى
يمكن أن تقدم لعاملوا البيع بالتجزئة عن كل وحدة من الوحدات المباعة .

أما مروجات (منشطات) البيع التى توجه نحو المشتري النهائى فتعتبر من أهم
المروجات البيعية . وعادة ما تتركز عديد من المنشآت الجهد الترويجى الأكبر تجاه المستهلك
النهائى . كما تحتل الجهود الترويجية نحو المستهلك جانب كبيرا من ميزانية الترويج
بـتلك المنشآت (Evrett, 1971) .

ان مروجات البيع الموجه للمستهلك يمكن أن تتضمن عديد من الاساليب ومن الاساليب
التي تستخدم للترويج للمنتجات المبتكرة الاتى :

- الصيانة المجانية للمستهلك .
- عروض استرداد الثمن فى حالة عدم الاقتناع بالسلعة (ويستخدم هذا الاسلوب
خاصة فى حالة المنتجات المبتكرة) .
- كوبونات خفض السعر .

أما الاساليب التى يمكن استخدامها للترويج للمنتجات الحالية فهى متنوعة ومن أهمها
الاتى (Luick & Ziegler, 1968) :

- الاضافات (الوحدات الاضافية المجانية عند شراء السلعة) والتى عادة ما يتم الاشارة
اليها فى اعلانات السلعة أو العلامة ومن أمثلتها : الاعلان عن أحد السلع والموجه
للمستهلك النهائى الذى يحثه على الشراء بالحصول على وحدة مجانية (أو أكثر) من

- السلعة (أو من أى شيء آخر) عن كل وحدة (أو أكثر) يقوم بشرائها .
- خفض السعر وعادة ما يستخدم الاعلان أيضا بالاضافة الى جهود البيع الشخصى لاختبار المستهلك عن الاسعار المنخفضة للسلعة .
- السحب بالقرعة ذو الجوائز

الدور الترويجى للمهام والانشطة التسويقية الاخرى

ان الترويج يعتبر من المهام غير المحدودة فجميع الانشطة التسويقية تساهم بدور ما فى الترويج . والانشطة التسويقية متعددة ومتنوعة ومن أهمها تلك الانشطة المتعلقة بالمنتجات والسلع (كالتطوير والابتكار والذى يتضمن التنويع والتشكيل واكتشاف استعمالات جديدة وخلافه) ، وتلك الانشطة المتعلقة بالتميز والتبيين والتغليف والضمان والخدمة والتسعير والتوزيع وغيرها . وسوف نتناول الدور الترويجى لكل منها فيما يلى :

أولا : الدور الترويجى للتطوير والابتكار .

ان التطوير " Line Moderization " والابتكار -Innova- tion " يساهم بدور فى الترويج . فالتطوير والابتكار السلعى يتم على اساس من جمع المعلومات عن المستهلك ورغباته وعلى أساس من بحوث التسويق التى تكشف عن امكانيات تطوير المنتج أو ابتكار منتجات جديدة بما يمكن من الوفاء بتلك الرغبات للمستهلك أو تلافى شكواه (Still & Kundiff, 1969, Kotler, 1976) .

ولاشك أن الشركات تتمكن من الترويج لمبيعاتها من خلال التطوير والابتكار السلعى . فمن خلال التطوير فى المنتجات الحالية يمكن زيادة مبيعات المنشأة . كما أن اكتشاف منتجات جديدة يساهم فى دعم مركز الشركة وفى الترويج للمبيعات وزيادتها . هذا من جهة ومن جهة أخرى فان ذلك يمكن أن يساهم فى دعم مركز المنتجات الحالية ودعم الانطباع عنها وخاصة اذا كانت المنتجات الجديدة مكمله للمنتجات الحالية أو مرتبطه بها .

ان اضافة سلع جديدة أو تطوير السلع الحالية بحيث تصبح أفضل جودة بنفس السعر أو عند سعر أعلى يتلاءم مع الجودة العالية ، أو بسعر أقل مع نفس الجودة أو بسعر أقل مع جودة أقل يتلاءم مع مستوى الانخفاض فى السعر ، يمكن أن يساهم بدور فعال فى الترويج للمبيعات . ان ذلك يصبح ذو فعالية فى الترويج للمبيعات اذا ماتم تقديم

المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية على أساس من البحوث والدراسات التسويقية التي تمكن من الوفاء برغبات وحاجات ومتطلبات وتطلعات المستهلك فيما يتعلق بخصائص المنتجات ومواصفاتها وجودتها وأسعارها ، الى غير ذلك .

وفى بعض الاحيان قد تخطط المنشأة لتقادم منتجاتها قبل موعدها تقادمها وهو ما يسمى بالتقادم المخطط "Planned obsolescence" كما يحدث فى صناعة الموضه ، وذلك من أجل الترويج للمبيعات بحيث يتم تقديم منتجات جديدة (موديلات جديدة) أو تقديم منتجات متطورة (موديلات متطورة) بديلة للمنتجات الحالية مما يوء دى الى تقادم المنتجات (الموديلات) الحالية . ورغم الحوار الدائم حول مزايا وعيوب وعيوب التقادم المخطط الا أنه يجب أن ينبع من حاجة المستهلك وأن يوجه لصالح أفراد المجتمع والوفاء بحاجاتهم ورغباتهم المتطورة بما ينعكس على صالح المنشأة وزيادة مبيعاتها (Kotler & Armstrong, 1987) .

وخلاصة القول فان الشركات فى الوقت المعاصر يجب أن تتجه ولعديد من الاسباب نحو تقديم منتجات جديدة بدرجة أكبر وبمعدل أسرع وان توجه تلك المنتجات نحو العديد من الاسواق وأن تستخدم تكنولوجيات أكثر فى سبيل ذلك . فالمنشآت التسويقية المعاصرة سوف يصبح الطابع المميز لتفوقها وكفاءتها فى السنوات القادمة هو التسويق المتلاحق والسريع والمكثف للتكنولوجيا . فكما كانت الجودة وكفاءة التصنيع معيار للتفوق والتميز والمركز التنافسى للشركات فى الثمانينات . فان التسويق المتلاحق والسريع والمكثف للتكنولوجيا سوف يصبح السمه والطابع المميز للشركات الناجحه فى العصر القادم . فالمنشآت سوف تنهض أو تضمحل فى المستقبل على أساس من مدى قدرتها على تبني أنظمة وخطط فعالة لجهودها المتعلقة بالتسويق لتكنولوجيات ومنتجات متطورة وجديدة . وحاليا فان هناك عديد من الشركات مثل توشيبا وشارب وفيلبس وكانسون وناشونال وغيرها أصبحت تملك القدرات التى تمكنها من استحداث أو تطوير منتجات ذات تكنولوجيات معقدة ومتطورة وذلك من أجل تحقيق الكفاءة التسويقية من حيث زيادة سرعة المبيعات ومقدارها واشباع الرغبات المتنامية للمشتريين وتحقيق المزيد من الرضا لهم (Nevans, et.al., 1990) .

ولعل تغير أنماط الحياة على مدار الوقت قد أعطى مفاتيح للعديد من الشركات لاكتشاف فرص لتقديم منتجات جديدة أو متطورة مما جعل مهام بحوث التسويق أكثر أهمية فى هذا العصر من أى وقت مضى . ومثالا على ذلك فان شركة " ربرميد

" Rubbermaid " قد أضافت خلال خمسة سنوات (منذ عام ١٩٨٠ وحتى عام ١٩٨٥) حوالي ٥٠٠ منتج جديد منها مئة منتج في عام ١٩٨٤ وحده . وقد كان تغير أنماط الحياة بصورة ملحوظة عاملا هاما في ذلك (Kotler & Cox, 1988) .

ثانيا : الدور الترويجي للتنويع

ان التنويع يعنى اضافة سلع أو سلعة أو خط أو خطوط انتاج جديدة الى المنتجات التى تنتجها المنشأة أو الى خطوط الانتاج بالمنشأة والتى تكون خارج المنتجات وخطوط الانتاج والاسواق الحالية للمنشأة وذلك لمواجهة الاحتياجات المتغيرة والمتنوعة والمتطورة للمستهلكين (Kotler & Armstr- Still & Kundiff, 1969 , ong, 1987) .

وقد تضيف المنشأة سلعا جديدة وأعلى سعرا وأعلى سعرا من السلع التى تنتجها . ان ذلك يساهم فى الترويج بجذب فئات جديدة من المستهلك ترغب فى جودة أعلى وتربط بين الجودة والسعر . ومن جهة أخرى فقد تضيف المنشأة سلعا جديدة أقل جودة وأقل سعرا وذلك لجذب فئات جديدة من المستهلك ترغب فى الشراء بأسعار أقل ولا تهتم كثيرا بالجودة العالية نظير الشراء بأسعار منخفضة . ومن ثم فان اضافة مثل تلك السلع يساهم فى الترويج وزيادة المبيعات من خلال توجيه تلك السلع الجديدة الى فئات اضافية من المستهلك .

ومن جهة ثالثة فقد تضيف المنشأة كلا النوعين من السلع الاعلى جودة والاقل جودة أو جميع أنواع الجودة وذلك لجذب جميع فئات المستهلك ومن ثم تتمكن المنشأة من الترويج وزيادة المبيعات . من خلال التنويع وانتاج السلع بمستويات الجودة المختلفة والتى ترغبها فئات متنوعة من المستهلك . وقد تقوم المنشأة بانتاج سلعا متكاملة أو بديلة - فالمنشأة التى تنتج أجهزة الحاسب الآلى تنتج شرائط للطباعة والمنشأة التى تنتج القمصان الرجالي قد تنتج القمصان الحريرى وهكذا (عرفة وشلبى، الادارة الانتاجية والفراغ، ج ١ ، ١٩٩٢) .

وترى عديد من المنشآت فى الوقت المعاصر أن جانبها كبيرا من سر النجاح يرجع الى التنويع بادخال منتجات وخطوط انتاج مختلفة وجذابه بدلا من محاولة اثبات الكفاءة فى منتجات حالية غير جذابة . كأن تنتج منشأة لصناعة الملابس الجاهزة أجهزة الحاسب الآلى

مثلا (عرفة وشلبى، الادارة الانتاجية والفراغ ج ١ ، ١٩٩٢) وهذا تماما ما فعلته شركات عديدة ناجحه فى العالم مثل شركة كرافت بادخالها منتجات جديدة مثل صناعة الاليس كريم ، ومنتجات الحفاظ على الصحة وكذا شركة جونسون وجونسون والتي قامت بدور ترويجى بارز من خلال الاكتشاف والاستفادة من فرص تسويقية جذابة ولكن أكثر مخاطرة وعلى سبيل المثال فقد بدأت الشركة بانتاج شامبوا وأدوات الاطفال ثم انتقلت الى مجالات أكثر مخاطرة مثل انتاج المعدات التكنولوجية الطبيه والجراحيه وذلك بعد محدودية النمو بسوق العقاقير ولكن تلك المجالات فتحت فرصا لنمو سريع وعوائد عالية (Kotler & Armstrong, 1987) . ويؤيد ذلك ما قامت به شركة بلاك و دكر Black & Decker " التى تنتج أدوات الطاقة وذلك بشراء مصنع قطع غيار صغيرة لشركة جنرال الكتريك (Kotler & Cox, 1988, Suporito , 1984)

ثالثا: الدور الترويجى للتبسيط .

ان التبسيط يعنى اسقاط سلعة أو بعض سلع أو شكل أو بعض أشكال السلعة أو خط أو بعض خطوط الانتاج التى لا يكون عليها اقبال كبير من جانب المستهلك و(أو) التى تزيد تكلفتها عن العائد منها (Still & Cundiff, 1969) . ان التبسيط بهذا المعنى يوعى الى تركيز أكبر على السلع التى يزداد الاقبال عليها ، وتوجيه أكبر للمستهلك نحو السلع التى يزيد العائد الذى يتحقق من المبيعات بالنسبة لها . وكذا فان التبسيط يودى الى توجيه جهود الاعلان والترويج (التي كانت توجه الى السلع أو الاشكال ذات الاقبال المحدود من جانب المستهلك) الى سلع يمكن أن يزداد عليها الاقبال من خلال المزيد من الترويج بالنسبة لها .

ان التبسيط أيضا يساهم فى تلافى الانطباع السالب من جانب المستهلك والمرتبطة بالسلعة التى يتم التبسيط بالنسبة لها ، والذى من الممكن أن يمتد الى سلع أخرى لو لم يتم ذلك التبسيط .

ولاشك أن التبسيط يمكن من التركيز على رغبات المستهلك والمواصفات التى يطلبها ومستوى الجودة المرغوب . كما أن التبسيط يمكن من الاستفادة من مزايا التخصص فى سلع أو أشكال أو خطوط انتاج محدودة مما يودى الى زيادة المهارة النسبية والالتقان فى انتاج تلك السلع أو الاشكال ، ومما يودى الى زيادة قبول المستهلك لتلك السلع أو الاشكال وزيادة المبيعات والارباح الكلية للمنشأة .

ومن ثم فانه يمكن استنتاج أن التبسيط اذا ما تم على أساس من الدراسات العلمية وبحوث التسويق فانه يمكن أن يساهم في الترويج للسلع الأخرى سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة مما ينعكس أثره على زيادة المبيعات والارباح أو الحد من الانخفاض في المبيعات والارباح التي تتحقق من وراء المنتجات التي تبيعها المنشأة .

رابعاً : الدور الترويجي للتشكيل .

ان التشكيل يعنى اضافة أشكال جديدة من المنتجات الحالية التي تقوم المنشأة بانتاجها كأحجام أو مقاسات أو عبوات أخرى مختلفه أكبر أو أقل من تلك التي تنتجها المنشأة وذلك من أجل اشباع الرغبات المستجدة للمشتريين الحاليين والمرتقبين . وقد قامت شركة جنرال موتورز بمحاولة انتاج اشكال من السيارات تفي لكل غرض وتتنلاء م مع كل شخص آمله من ذلك زيادة مبيعاتها وتقوية مركزها بجميع القطاعات التسويقية (Kotler & Armstrong, 1987) .

وفي عديد من المنشآت فان المنشأة قد تقوم بدور ترويجي من خلال التوسع داخل خط أو خطوط المنتجات باضافة أشكال جديدة من السلعة أو السلع لاشباع رغبات المشتريين . ومن ثم فان المنشأة بذلك تستفيد من خلال التشكيل في الترويج لمنتجاتها وجذب المشتريين اليها باضافة أشكال جديدة يحتاجها المشتري الحالي أو المشتري المرتقب . كما تتمكن المنشأة أيضا من خلال التشكيل من الاستفادة الكاملة من طاقات وخطوط الانتاج وتضافر الامكانات والطاقات الانتاجية مع الطاقات والامكانات التسويقية للمنشأة " Positive Synergy " . ومن ثم فان ذلك يمكن من خفض التكاليف وزيادة الارباح والعوائد التي تتحقق للمنشأة من المبيعات .

ومن ثم فانه اذا ما تم تقديم الاشكال الجديدة دون اسراف أو تقصير بناء على دراسات السوق بصورة دقيقة من خلال بحوث التسويق وتقديم تلك الاشكال التي يحتاج اليها المستهلك الحالي أو المشتري المرتقب ، فان التشكيل في تلك الحالة يساهم بدور ترويجي كبير لزيادة المبيعات ، ومن ثم زيادة الارباح والعوائد التي يمكن أن تحققها المنشأة . ان تلك البحوث التسويقية سوف تمكن المنشأة من انتاج أشكال متنوعه من المنتجات تدعم خطوط المنتجات الحالية للمنشأة وتمكن من التجاوب مع احتياجات ورغبات المشتريين المتنوعة بالقطاعات التسويقية المختلفة ، (Kotler & Cox , 1988) .

خامسا : الدور الترويجي لاكتشاف استعمالات جديدة للسلعة •

ان عديد من المنشآت والشركات الانتاجية والتسويقية أصبحت تسعى للترويج للمنتجات من خلال اكتشاف استعمالات جديدة لها ، (Still & Cundiff) (1969) • ومن أمثلة ذلك الشاي المثلج حيث أصبحت كثير من الشركات التي تنتج الشاي تعمل على الترويج من أجل استخدامه صيفا وشتاء بالدعاية والاعلان بشرب الشاي المثلج صيفا •

وفي بعض الشركات التي تنتج سلعا لفئة معينة من فئات المستهلك أصبحت تسروج لاستخدامه بواسطة جميع فئات المستهلك • ومن أمثلة ذلك جونسون بيبى شامبو والذي كانت شركة جونسون تنتجه للأطفال وأصبحت تروج لمزاياه وامكان استخدامه بواسطة جميع الفئات كبارا وصغارا نساءا وأطفالا • ومن أمثلة ذلك أيضا السكرين الذي كان ينتج ويباع لمرضى السكر كبديل للسكر وأصبحت الشركات التي تنتجه تروج لبيعه لجميع فئات المستهلك • وهناك عديد من السلع الاخرى التي تم اكتشاف استعمالات جديدة لها على هذا المنوال •

ان اكتشاف المنشآت لاستعمالات جديدة للسلع التي تنتجها أو تتعامل فيها يساهم بدور ترويجي عن طريق جذب فئات أخرى من المستهلك أو المشتري المرتقب من خلال الاقتناع من جانب تلك الفئات بإمكان استخدام السلعة والاستفادة منها • ومن ثم فإن توجيه الاهتمام الى اكتشاف استعمالات جديدة للسلعة يساهم في الترويج وزيادة المبيعات ولكن ذلك ينبغي أن يتم على أساس من بحوث التسويق من أجل الدراسة لفئات المستهلك المرتقب واكتشاف امكان ايجاد استخدامات جديدة للسلعة تفي بحاجات ورغبات تلك الفئات •

سادسا : الدور الترويجي للتمييز •

ان التمييز للسلع أو الخدمات يعني تحديد السلع أو الخدمات التي تقدمها أو تتعامل فيها المنشأة وطبعتها بطابع مميز عن غيرها من السلع أو الخدمات ، وذلك عن طريق واحد أو أكثر من الآتى : العلامة والاسم التجارى والماركة التجارية المسجلة وغيرها كما هو موضح فيما يلى- (Kotler, 1984, Kotler, 1976, Kotler & Armstrong, 1987) .

وتستخدم العلامة لتمييز السلعة أو الخدمة عن غيرها من السلع المنافسة . ولذا فان العلامة ترتبط بمنشأة تقوم بانتاج أو توزيع السلعة . وكما تستخدم العلامة لتمييز السلعة أو الخدمة ، فانه يمكن التمييز أيضا باستخدام اسماء خاصه بالسلعة أو الخدمة . ويجب أن يتسم الاسم بخصائص سهولة النطق والكتابة والتذكر ، وأن يكون الاسم موجزا وبسيطاً ومتمشياً مع التقاليد والاعراف ، بحيث يسهل نطقه وكتابته وربطه بالعلامة والاستخدامات المختلفه للسلعة أو الخدمة . وفي حالة الاشهار القانوني للعلامة و (أو) الاسم المميز فانها تكتسب حق قانوني أو حمايه قانونيه وتأخذ صبغة الماركة التجاريه المسجله , Kotler (1984) .

ويقوم التمييز بدور ترويجي هام بالنسبه للمنتج وكذا بالنسبه للموزع . فبعض أدوات التمييز ترتبط بالمنتج ويكون الهدف تمييز ما ينتجه ذلك المنتج والترويج له . وعند تقادم العلامة فقد تحتاج الشركه الى بعض لمسات التجديد فيها (Kotler & Armstrong , 1987) . والبعض الآخر من أدوات التمييز تركز على منشأة التوزيع حيث توضع ماركات أو شعارات متاجر التجزئه على بعض السلع ويكون الهدف من ذلك هو الترويج لتلك المتاجر مثل متاجر شملا للملابس أو توكل للاحذية أو غيرها .

ولعل الدور الترويجي للتمييز ينبع من الاتي: أ- أن التمييز يمكن من حماية المشتري (من خلال الدور التمييزي للتمييز) بتعريفه بنوع السلعة ومصدر انتاجها أو توزيعها بالمقارنه بالسلع المنافسة . ب- أن التمييز يمكن المنتج و (أو) الموزع من استخدام أدوات التمييز كمحددات للسلعة عند القيام بتسعيورها وبيعها وتوزيعها أو الترويج لها ، من خلال وسائل الترويج المختلفه كالبيع الشخصي أو الاعلان أو النشر أو منشطات البيع الاخرى . ومن ثم فان ذلك يساهم في اقناع المشتري بأفضلية السلعة بالمقارنه بالسلع المنافسة الاخرى . ولذا يمكن تحقيق السيطره على السوق كهدف ترويجي وكذا كهدف حمائي للسلعة ولمنشآت الانتاج والتوزيع نتيجة السيطره على السوق ونتيجة حماية المنتجات من التقليد والتزييف . ج- أن التمييز يساهم في الترويج الحقيقي للسلعة أو الخدمة لسبب اطمئنان المشتري لمعرفته (من خلال التمييز) بمصدر الانتاج

أو مستوى الجودة ، وكذا بسبب حرص المنشأة التي تقدم تلك السلعة أو الخدمة على المحافظة على مواصفات وجودة مميزة لتلك السلعة أو الخدمة بالمقارنه بالعلامات أو الماركات الاخرى فى السوق وذلك من منطلق حرص المنتج على كسب الرضا المستمر والثقة الدائمة فى علامة أو ماركة ذلك المنتج (Kotler, 1984, Kotler & Armstrong, 1987) .

سابعاً : الدور الترويجى للتبيين .

ان التبيين يعنى ايضاح كافة البيانات التى تساعد المشتري على شراء السلعة كالبيانات عن المواصفات والسعر وخلافه ، كما توضح للمشتري كيفية استخدام السلعة والتحذيرات الضرورية المتعلقة بالسلعة واستخدامها وصيانتها والآثار التى قد تنجم عن سوء استخدامها ، الى غير ذلك من البيانات التى تهتم المشتري (سواء كان مستهلكاً نهائياً أو مشتري صناعي) .

ان جودة المعلومات تتضمن جانبين رئيسيين هما دقة المعلومات وسرعتها . وتلك المعلومات بالجودة المذكورة تعتبر ضرورية للمشتري المرتقب من أجل حمايته وأمانه (Thorellie, et.al., 1980) . ولذا فان تلك المعلومات التى تقدم للمشتري المرتقب تعتبر على جانب كبير من الاهمية من أجل تحقيق رضا المشتري أو المستخدم للسلعة وزيادة احتمالات تكراره للشراء . كما أن تقديم معلومات وافية وسريعة ودقيقة للمشتري المرتقب يمكن من تفادي حصول المشتري على معلومات غير وافية وغير دقيقة من مصادر أخرى كالاصدقاء أو المجموعات التى يرتبط بها المشتري المرتقب أو غيرها من المصادر (Anderson, 1973) .

ان التبيين يساهم بدور ترويجي حقيقي للسلعة من خلال تحقيق فوائد جوهرية للمشتري من أهمها : توفير بيانات كافية (عن خصائص ومواصفات السلعة وسعرها وكيفية توزيعها وخلافه) بما يمكن المشتري من الاختيار الرشيد من بين السلع والعلامات البديلة المنافسة ، ووقاية المشتري من المخاطر التى قد تنجم عن سوء استخدام السلعة من خلال بيان التحذيرات اللازمة ، وإطالة عمر الاستخدام والمحافظة على الاداء المرضي للسلعة من خلال البيانات الكافية عن كيفية الاستخدام والصيانة للسلعة ، وكذا توفير البيانات الدقيقة والكافية للمشتري يمكنه من تجنب الوقوع فى حالات الخداع والغبن وتجنب شراء سلع مغيبه أو غير عملية بالنسبة له من حيث الاستخدام أو الصيانة أو خلافه

(Thorellie, 1980) .

ولاشك أن توافر البيانات الكافية والحقيقية يمكن رجال البيع من القيام بدورهم الترويجي بفعالية من خلال نشاط لببيع الشخصي حيث يمكنهم ذلك من ايضاح كافة البيانات الضرورية للمشتريين (فيما يتعلق بمكوناتها ومواصفاتها وكيفية استخدامها وصيانتها وخلافه) والاجابة على كافة تساوء لاتهم واقناعهم بالشراء من خلال المعلومات الحقيقية الوافية والدقيقة عن السلعة .

كما أن التبيين يقوم بدور رجل البيع الصامت في الترويج للسلعة (أو السلع) التي تباع بالسوبر ماركتس ومتاجر خدمة النفس مما يساعد على زيادة المبيعات وزيادة معدل دوران السلعة بالمتاجر . ومن ثم تحقيق عوائد مرضية للمنتج والموزع من خلال زيادة المبيعات وانخفاض مردودات المبيعات بسبب شراء السلعة بناء عن اقتناع وعلى اساس من توافر معلومات سريعة ودقيقة حقيقية وغير مضللة عن السلعة ومواصفاتها وكيفية استخدامها الى غير ذلك (Govani, et.al., 1986) .

والجدير بالذكر أيضا أن نوضح أن التبيين من خلال توافر البيانات الوافية والصادقة يمكن من تأدية أنشطة الاعلان وكذا المنشطات (المروجات البيعية) الاخرى لدورها بفعالية . وعلى سبيل المثال فان التبيين يوضح بيانات دقيقة ووافية وصادقة تدعم الاعلان ، كما أن التبيين يوضح فرص الخفض السعري في السلعة كما يوضح مدى وكيفية الاستفادة من الكوبونات أو الطوابع أو الاضافات أو المسابقات وغيرها والتي تستخدم في الترويج مما يمكن من أداء الأنشطة الاعلانية والمنشطات (المروجات) البيعية الاخرى لدورها بفعالية بحيث ينعكس ذلك على زيادة المبيعات والعوائد (Tillman & Kirkpatrick, 1972, Govani, et.al., 1986) .

ثامنا : الدور الترويجي للعبوة والغلاف .

ان العبوة والغلاف تتضمن العبوة الاصلية للسلعة والغلاف الخارجي لها . وفي بعض الاحيان تكون العبوة والغلاف شيئا واحدا وفي احيان أخرى توضح العبوة بداخل غلاف خارجي . ويعتمد نوع العبوة والغلاف والمواد المستخدمة في صنعها على نوع السلعة ومدى أهميتها ومدى خطورتها ومدى سيولتها أو صلابتها الى غير ذلك من الاعتبارات (Still & Kundiff, 1969) .

(م٤- التسويق والفراغ ج٣)

وبعض رجال التسويق يعتبرون العبوة والغلاف العنصر الخاص من عناصر المزيج التسويقي (إضافة الى تطوير المنتج والتسعير والترويج والتوزيع) وذلك نظرا للأهمية التي يضعونها للعبوة والغلاف . وتعتبر العبوة ذات أهمية كبيرة للترويج للعديد من المنتجات وعلى سبيل المثال منتجات البرفيوم والعطور أو منتجات الادوية . ومن ثم فان هناك عناصر عديدة في العبوة تؤثر على فعالية دورها الترويجي ومن أمثلتها حجم العبوة وشكلها ولونها ونوع المادة المصنوعة منها ومحتواها والعلامة والبيانات الموضوعة عليها ، الى غير ذلك (Kotler & Armstrong, 1987) .

ولاشك أن العبوة والغلاف هما وسيلة الترويج الصامت للسلعة نظرا لشكلها المميز وتضمنها بيانات عن العلامة والاسم المميز ، وخلافه . كما يمكن الاعلان عن السلعة والترويج لها من خلال العبوة والغلاف والبيانات والصور والنشرات والكوبونات والعينات المجانية عن سلع أخرى مكمل أو مرتبطة والتي تكون متضمنه أو ملحقه بها ، أو ما شابه ذلك . كما أن العبوة والغلاف الفعالين يساهما في مساعدة رجل البيع في أداء مهامه البيعية والترويجية بكفاءة ، كما يساهما في دعم النشاط الاعلاني للسلعة . وكذا في دعم النشاط الترويجي للسلعة من خلال عرضها بالمتاجر .

وأخيرا فان العبوة والغلاف بالإضافة الى دعمها للأنشطة الترويجية عن السلعة فانهما يقومان بدور ترويجي جوهري وحقيقي من خلال أدائهما لمهامهما بكفاءة في الحفاظ على السلعة وحمايتها من التلف والحفاظ على خواصها ومواصفاتها وجودتها وتسهيبيها استخدامها وبيان توارخ صلاحيتها وكيفية استخدامها والمحفزات الكافية الضرورية . وكذا من خلال الفوائد الإضافية للمشتري من خلال استخدامه للغلاف والعبوة في استخدامات أخرى بعد انتهاء السلعة ، كعبوات الشاي أو المسلى أو التوابل أو خلافه والتي يمكن استخدامها في استخدامات أخرى بعد استهلاك السلعة المعبأة . ومن ثم فان العبوة والغلاف هما اعلان لدى المستهلك السلعة طيلة فترة استخدامها للغرض الاصل أو لأغراض أخرى بعد انتهاء السلعة .

ومن ثم فان التعبئة والتغليف الجيد يمكن أن يقوم بدور فعال في زيادة المبيعات الكلية للسلعة وزيادة الطلب عليها بالمقارنة بالسلع المنافسة . ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق اذا ما تم تصميم العبوة والغلاف على أساس علمي سليم (والقيام بتغيرهما في حالة تقادمهما أو عدم ملائمتها لاسباب فنية واقتصادية أو ترويجية) بالاعتماد على بنوك دقيقة ووافية للمعلومات ، والتي يمكن استخدامها في اجراء البحوث التسويقية عن

التصميم الفعال للعبوة والغلاف (من حيث المحتوى والشكل والحجم واللون والجاذبية وخلافه) بحيث يمكن الاستفادة منهما في أداء دورهما في الحفاظ على السلعة وفي توفير البيانات الكافية عنها وفي الترويج البيعى لها .

تاسعا : الدور الترويجى للضمان .

ان الضمان يعنى الالتزام الصريح أو الضمنى (كتابة أو شفها) من قبل المنتج و (أو) البائع بضمان خلو السلعة من العيوب وضمان أداءها المرضي للمشتري و (أو) المستخدم للسلعة بناء على معايير معينه منها المعيار المطلق أو معيار الوقت، (ضمان الاداء السليم لفترة معينه) أو خلافه من المعايير (حودانه وعرفسة، ١٩٨٢ ، عرفة وشلبى، التسويق والفراغ ج ١ ، ١٩٩٢ ، Loundback & Goebel, 1974, Beningson & Beningson, 1974, Berson, 1972, Mallor, 1969, Rados, 1969 , Still & Kundiff , 1979).

ولاشك أن الضمان يوء دى دورا ترويجيا هاما من خلال التأكيد للمشتري و (أو) المستخدم) للسلعة على مسئولية المنتج و(أو) البائع عن أية عيوب فى السلعة أو خلل فى الاداء . ان المنشأة المنتجة للسلعة تقدم الضمان بهدف الترويج للسلعة وزيادة المبيعات بالنسبة لها . ان ذلك الترويج للمبيعات يتحقق بالنسبة للسلعة التى يقدم عنها الضمان وذلك نظرا لان الضمان يشجع المشتري (المستهلك النهائى أو المشتري الصناعى) على شراء السلعة نظرا لاطمئنانه لضمان المنتج خلو السلعة العيوب ولضمانه أدائها بكفاءة خلال فترة الضمان مما يوء كد صلاحية السلعة ويشجع المشتري على شراؤها . كما أن هناك أنواع من الضمان المطلق تخول للمشتري الحق المطلق فى رد السلعة المعيبة أو استبدالها مما يشجع المشتري على شراؤها .

ومن جهة أخرى فان الضمان يوء دى دورا ترويجيا هاما من خلال نقل المشتري للكلمة المنقولة الموجبة فالضمان يعتبر فى الحقيقة اعلان من خلال الكلمة المنقولة " Word-of-Mouth Advertising " والضمان يجب فى تلك الحالة ألا يكون مرتبط بمجرد رد الثمن وانما يجب أن يكون الضمان أساسا هو ضمان لتحقيق رضا المشتري وأن المشتري سوف يكون راضى عن السلعة أو الخدمة التى يتم بيعها له . وهذا يتطلب التحرك من جانب الادارة نحو مزيد من السلطات والمسئوليات للعاملين ورجال البيع ونحو تحديد نقاط الضعف (وأسباب الفشل فى النظام التسويقى الهادف

لرضا المشتري) والتي يجب علاجها لتحويل الضمان من مجرد ورقة في يد المشتري الى ضمان حقيقى وفعلى لرضا ذلك المشتري وهو ما يطلق عليه استراتيجية ضمان رضا المشتري (Firnstahl, 1989) .

ان الضمان ينقسم الى أنواع متعددة دور كل منها الترويجى فيما يلى-Loun (dback & Goebel, 1974, Mallor, 1979, Rodos, 1969 : Beningson & Beningson , 1974) :

أ - الضمان المطلق : ويهدف الى تحقيق الرضا المطلق من جانب المشتري عن السلعة التى قام بشراء ها والا فانه يصبح له حق رد ثمنها أو استبدالها . وهذا النوع من الضمان يشجع المشتري على شراء السلعة بصورة مطلقة وبدون أى تردد ومن ثم فان له أعلى اثر ترويجى على زيادة المبيعات من السلعة .

ب - الضمان المشروط . ويهدف هذا النوع من الضمان الى ضمان أداء السلعة على أساس معيار معين (لفترة معينة سنة مثلا أو خلافه من المعايير) . ان هذا النوع من الضمان يشجع المشتري على شراء السلعة نظرا لاطمئنانه لتحمل المنتج و (أو) البائع المسئولية عن أية عيوب بالسلعة أو أى خلل فى الاداء لفترة معينة يثبت خلالها الحكم على السلع ومدى صلاحيتها للاستخدام مما ينعكس أثره على زيادة المبيعات من السلعة .

عاشرا : الدور الترويجى للخدمة .

ان الخدمات التى تقدم للعميل قبل أو أثناء شراء السلعة أو بعد شراء ها قد تأخذ أبعادا فنية تنصب على السلعة نفسها كبيان كيفية تشغيلها واستخدامها قبل الشراء أو صيانتها أو اصلاحها بعد الشراء والاستخدام ، كما قد تأخذ أبعادا أخرى متنوعة كخدمات التسليم للمنازل أو الائتمان أو البيع بالاجل أو استبدال البضاعة المباعة أو ردها أو غير ذلك من الخدمات (Still & Kundiff, 1969) .

وتتزايد أهمية الخدمة والدور الترويجى لها فى الاقتصاد المعاصر نتيجة الاتجاه نحو المزيد من التأصيل لدور التكنولوجيا والخدمة فى اقتصاديات العالم المعاصر . ونتيجة التأصيل المتزايد لدور التكنولوجيا والخدمة فان ديناميكيات عملية البيع تتجه نحو التطور والتغير . كما أن التطور فى طبيعة ومتطلبات الخدمة والتعقد المتزايد فى التكنولوجيا

يتطلب علاقات أكثر عمقا وأكثر وثاقة بين البائع والمشتري • ولذا فان مهمة البائع أصبحت لا تقتصر على مجرد عرض السلع أمام المشتري وانما أصبحت تتعدى ذلك الى مهمة قبل وأثناء وبعد البيع وترمي الى تحقيق الهدف من فلسفة رئيسية لذلك كله ألا وهي رضا المستهلك وخاصة ذلك الرضا بعد الشراء • ومن أجل ذلك فانه يجب الإبقاء على تفاعل بناء مع المشتريين بما يضمن التعرف المستمر على شكواهم وحاجاتهم ومتطلباتهم المستقبلية بما يضمن تكرار الشراء في المستقبل • وعموما فانه كلما كانت السلعة أكثر تعقد (أو الخدمة التي يتم تسويقها) وكلما طالت فترة استخدامها، فان خدمات البيع تصبح أكثر أهمية • ومن ثم فانه يجب أن يتم التخطيط للخدمات بصورة منظمة ومنظمة بما يمكن من تحقيق أثر ايجابي على المستهلك بحيث ينعكس ذلك على سلوكه الفعلي بتكرار الشراء وسلوكه القولي من خلال الكلمة الموجبة (Levitt, 1983) •

ان الخدمات تعتبر ذات دور ترويجي هام لانها يمكن أن تستخدم بفعالية كوء شر عند الاعلان أو عند القيام بمجهود البيع الشخصي • كما أن الخدمة في حد ذاتها تنعكس على درجة رضا المشتري أو المستخدم للسلعة مما ينعكس على اقتناعه بالسلعة وثقته في أدائها وفي المنتج والموزع لها • ان ذلك الدور الترويجي للخدمة لا يخفى أثره على زيادة المبيعات من السلعة والتي تتضح بتكرار السلوك الشرائي للمشتري و (أو) المستخدم لها (Hartley, 1979) •

كما أن الخدمة الجيدة ينعكس أثرها على السلوك القولي للمشتري و (أو) المستخدم للسلعة • ولا يخفى الاثر الكبير للكلمة المنقولة بالفم في الترويج للمبيعات (عرفـة وشـلبى، التسويق والفراغ ج ١ ، ١٩٩٢) • وتشير عديد من البحوث الى أثر الكلمة الموجبة المنقولة بالفم Word - of - Mouth Communication في الترويج للمبيعات وجذب مشتريين ومستخدمين جدد للسلعة مما ينعكس أثره على زيادة (قد تكون مبهره في بعض الاحيان) بالنسبة للمبيعات • وعلى النقيض من ذلك فان الكلمة السالبة قد توءثر في بعض الحالات تأثيرا سلبا كبيرا (قد يكون دراميا في بعض الاحيان) بالنسبة للمبيعات من السلعة بل وبالنسبة للمنشأة المنتجة بأكملها Richins, 1983, Holms & Lelt, 1977, Reynolds & Darden, 1972, Shiffman & Kanuk, 1978, Buera, et. al. , 1986) •

ولذا فانه لا ينبغي اغفال أثر الدور الترويجي للخدمة على السلوك الفعلي للمشتريين

والمستخدمين الأصليين للسلعة والذي يعنى تكرار شراء هم للسلعة بسبب رضاء هم واقتناعهم بها وثقتهم فى منتجها وموزعها • هذا من جهة ومن جهة أخرى فانه لا ينبغى التقليل من أثر الدور الترويجى للخدمة على السلوك القولى الايجابى للمشتريين والمستخدمين الأصليين للسلعة والذي ينعكس على جذب مزيد من المشتريين والمستخدمين الجدد لشراء السلعة وتجربتها مما ينعكس أثره على زيادة المبيعات والعوائد التى تتحقق من وراء المبيعات ودعم المركز التنافسى لمنتجى وموزعى السلعة • ولذا فانه ينبغى نظرا لطبيعة الخدمة المتميزة وخصائصها غير الملموسة أن تصمم الخدمة ويتم التخطيط والتنفيذ لها بناء على معلومات حقيقية ووافية عن احتياجات المشتري والمستخدم للسلعة منها وعلى أساس من بحوث التسويق العلمية والعملية (Kotler & Armstrong, 1987, Berry, 1980) •

حادى عشر: الدور الترويجى للتسعير •

ان التسعير يعتبر أحد الانشطة التسويقية الرئيسية الهامة • ورغم تعدد أغراض التسعير واستراتيجياته وتكتيكاته وطرقه ، الا أن الهدف الترويجى من التسعير يبقى دائما على قدر كبير من الاهمية (Still & Kundiff, 1969) • ورغم أهمية التسعير فى النشاط الترويجى فان هناك حاجة الى الاهتمام بالتسعير كنشاط ترويجى • ان ذلك يتطلب النظر الى التسعير من وجهة نظر المشتري، ومن ثم الاخذ فى الحسبان عند التسعير للاعتبارات والمتغيرات الاجتماعية والثقافية وغيرها من المتغيرات المرتبطة بالمشتري • ومن ثم فان تصميم المنتج ذاته ينبغى أن يتم بحيث يوء خذ فى الحسبان التسعير الفعال له بما يتوافق مع المشتري وخصائصه والظروف المحيطة به (Nagle, 1983) •

ان النشاط التسعيرى اذا ما تم على أساس من الدراسة الكافية والدقيقة وبناء على بحوث التسويق (المتعلقة بالسلعة وتكلفتها ومواصفاتها وخصائصها وبالمشتريين المرتقبين وخصائصهم وبالبيئة الاقتصادية والتنافسية وغيرها من العوامل المؤثرة على التسعير أو المرتبطة به) ، فان ذلك النشاط التسعيرى عندئذ يصبح ذو أثر فعال فى الترويج الحقيقى للسلعة حيث تقدم السلعة فى تلك الحالة بالسعر المرضى للمشتري المرتقب لها مما ينعكس على زيادة الاقبال على السلعة وزيادة المبيعات منها •

ولاشك أن الاستراتيجيات والتكتيكات السعرية اذا ما استخدمت بناء على دراسة

علمية كافية (وعلى أساس من معلومات دقيقة ووافية عن المستهلك المرتقب والمتغيرات البيئية الموء ثرة) فانه يتم تشكيلها بصورة فعالة وموء ثرة على تحقيق مزيد من الطلب على السلعة وزيادة المبيعات منها (Kotler & Armstrong, 1987, Constantin, et.al., 1976, Kotler, 1976).

وعلى سبيل المثال فان استراتيجية الاطار السعري العالى (الكشط) اذا ما تم تبنيها بناء على دراسة كافية للمشتري المرتقب والمتغيرات الموء ثرة و (أو) المرتبطة ، فان ذلك يمكن أن ينعكس على زيادة المبيعات و (أو) العوائد . ففى بعض الاحيان يربط المشتري بين السعر والجودة ، ويعتبر أن السعر العالى موعثرا للجودة . وتثبت بعض البحوث ذلك . ومن ثم فانه فى تلك الحالات وغيرها يمكن للمنشأة أن تتبـع استراتيجية الاطار السعري العالى كأسلوب للترويج للمبيعات وزيادة العوائد التى يمكن أن تتحقق منها .

وعلى المقابل من ذلك فان المنشأة بناء على الدراسات والبحوث التسويقية قد تسرى اتباع استراتيجية الاطار السعري المنخفض بناء على الدراسة الدقيقة والوافية للمشتري المرتقب والمتغيرات الموء ثرة و (أو) المرتبطة ففى بعض الحالات يتحقق مزيد من الاقبال على السلعة نتيجة انخفاض سعرها ومن ثم تزداد المبيعات والعوائد نتيجة لذلك ويتحقق الاثر الترويجى من وراء انخفاض سعر السلعة .

كما أن المنشأة وفقا لما تراه من دراسات وبحوث يمكنها أن تغير فى استراتيجياتها التسعيرية أو تثبتها حيث يمكنها اتباع استراتيجية السعر الثابت أو استراتيجية السعر شبه المتغير أو استراتيجية السعر المتغير وذلك بما يمكن من الترويج وزيادة المبيعات من السلعة .

كما أن التكتيكات السعرية اذا ما تم تبنيها بعد دراسة وبحوث تسويقية كافية ودقيقة فانها يمكن أن تحدث أثرا ترويجيا ايجابيا ملموسا على زيادة المبيعات . وعلى سبيل المثال : فان المنشأة التسويقية يمكن أن تتبنى بعض التكتيكات السعرية (بناء على الدراسات والبحوث التسويقية) والتى تساهم فى الترويج وزيادة المبيعات . ومن بينها تكتيك ٩٩ ، ٨٩ ، ٩٩ والذى يعنى البدء بسعر عال (٩٩ جنيه مثلا) ثم خفض السعر (الى ٨٩ جنيه) اذا ما قدمت المنشأة المنافسة منتجها للسوق عند السعر العالى (٩٩ جنيه) . واذا ما قدمت المنشأة المنافسة منتجها عند السعر الاقل أى ٨٩ جنيه

فان المنشأة تبقى عند السعر العالى (٩٩ جنيه) • وكذا تكتيك ٩٩ ، ٩٩ ، ٨٩ والذى يعنى البدء بسعر مبدئى عالى (٩٩ جنيه مثلا) • ثم يتم مراعاة السعر للمنشأة المنافسة بعد ذلك • فاذا كان سعر المنشأة المنافسة عالى أيضا (٩٩ جنيه) فان سعر المنشأة تبقى عند ذلك السعر العالى أما اذا خفضت المنشأة المنافسة السعر (الى ٨٩ جنيه مثلا) فان المنشأة تقوم بخفض السعر أيضا (الى ٨٩ جنيه) • ولاشك أن المنشأة التسويقية سوف تتبع التكتيكات السعرية بناء على دراسة وافية لطبيعة المنافسة وطبيعة السوق وخصائص السلعة وخصائص المستهلك وغير ذلك من الاعتبارات الهامة والمؤثرة عند اختيار تكتيك أو أكثر منها وذلك بما يمكن من اختيار التكتيكات الفعالة والتي توفّر في الترويج وتمكن من زيادة مبيعات المنشأة من السلعة (Constantin, et. al. 1976) •

والمنشأة فى مزاولتها لمهامها وأنشطتها التسعيرية تتبنى طرق التسعير والخصم الملائمة بناء على دراسة جميع المتغيرات والعوامل المرتبطة وذلك بما يمكن من الترويج للمبيعات وتحقيق عائد مجزى للمنشأة من بيع السلعة . وهناك عديد من الطرق التسعيرية التى يمكن للمنشأة أن تختار من بينها ومنها التسعير بالتكلفة أو التسعير بالتكلفة والاضافة أو التسعير بالتكلفة والاضافة مع الاخذ فى الحسبان للمنافسة أو اتباع المنشآت القيادية فى السوق عند التسعير أو غير ذلك • ولاشك أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها ومبررات لاستخدامها (كما سبق وأن أشرنا فى الجزء الثانى من هذا الكتاب) ولذا فان تبني احدى الطرق التسعيرية لابد وأن يتم بناء على دراسات وبحوث تسويقية وافية ودقيقة • كما أنه يجب أن يتم تغيير الطريقة المتبعة وفقا لما يستجد من متغيرات كطبيعة السلعة وخصائصها والمرحلة التى تمر بها السلعة من دورة الحياة ، وتبعاً للتغير فى طبيعة المنافسة وتبعاً للتغير فى خصائص المستهلك ، وغير ذلك من المتغيرات كما أن المنشأة يمكنها أن تتبنى أسلوب أو أكثر من أساليب الخصم السعري كالخصم النقدي ، أو خصم الكمية ، أو الخصم التجارى (الموجه للقائمين بالتوزيع ، أو خلافه) وذلك على أساس من الدراسات والبحوث التسويقية •

ثانى عشر : الدور الترويجى للتوزيع •

ان التوزيع يعتبر وظيفة هامة ورئيسية من الوظائف التسويقية ويمكن فى النهاية من وصول السلعة الى المشتري (المستهلك الاخير أو المشتري الصناعى) وذلك من خلال

منفذ أو أكثر من منافذ التوزيع • وقد تقوم المنشأة المنتجة بنفسها بالتوزيع وبناء منافذ التوزيع الخاصة بها ، وقد تقوم ببناء بعض المنافذ والاعتماد على منافذ أخرى خارجية للتوزيع بالإضافة الى المنافذ الخاصة بها • كما قد تقوم بالاعتماد كلية على منافذ التوزيع الخارجية وقد تقوم بتحويل بعض منافذ التوزيع الى شركاء بمنافذها الخاصة بها - Nar) (us & Anderson, 1986, Lazar, 1971, Still & Kun- diff, 1969) .

ان المنشأة سوف تختار البديل الذي يمكن من الترويج وزيادة المبيعات بدرجة أفضل والذي يحقق عائدا أكبر من المبيعات من السلعة • ويجب أن يتم الاختيار للبديل الامثل على أساس من الدراسات والبحوث التسويقية المستفيضة والدقيقة كما يجب اجراء التعديلات في البديل الذي يتم اختياره على ضوء ما يستجد من متغيرات •

هذا من حيث مدى تبعية منافذ التوزيع للمنشأة. أما من حيث طول وعرض منافذ التوزيع فان على المنشأة بناء على الدراسات والبحوث التسويقية أن تقرر مدى طول منفذ التوزيع (أي مدى تعدد حلقات التوزيع بمنفذ التوزيع) • والمنشأة سوف تقرر طول منفذ التوزيع على ضوء عديد من الاعتبارات بحيث يوصل ذلك في النهاية الى تحقيق أفضل ترويج للمبيعات وأكبر قدر منها مع مراعاة خفض التكاليف في نفس الوقت بما يمكن من تحقيق عائد ملائم من المبيعات من السلعة للمنشأة (Constantin, et.al., 1976) (كما سبق ايضاحه بالجزء الثاني من الكتاب) •

وكذا فان على المنشأة أن تقرر أيضا عرض منافذ التوزيع (أي عدد الوسطاء بكل حلقة من حلقات التوزيع ، وعلى سبيل المثال عدد الوسطاء بحلقة التوزيع بالجملة ، وعدد الوسطاء بحلقة التوزيع بالتجزئة وهكذا) • ويجب أن يتم ذلك أيضا بناء على بحوث ودراسات تسويقية وافية ودقيقة ، وذلك بما يمكن من تقرير العدد الامثل بكل حلقة من حلقات التوزيع ، بحيث ينعكس ذلك في النهاية على تحقيق الهدف الترويجي للمبيعات وزيادة مبيعات وعوائد المنشأة من السلعة (Montgomery & Urban, 1969) (كما سبق ايضاحه بالجزء الثاني من الكتاب) •

ولاشك أن كل حلقة من حلقات التوزيع يمكن أن تقوم بدور ترويجي هام بالنسبة للسلعة، ويمكن للمنشأة المنتجة للسلعة أن تقوم بدعم النشاط الترويجي لتلك المنافذ باستئجار عديد من الاساليب الترويجية التي يمكن أن تحفز حلقات ومنافذ التوزيع في القيام بدورهم الفعال من أجل زيادة المبيعات (Kotler & Armstrong,

(Kotler, 1976, 1987) • وسوف نتناول تلك الاساليب التي يمكن اتباعها لتنشيط المبيعات في مكان لاحق من هذا الكتاب •

نظرة ختامية

من خلال هذا الفصل فقد تم ايضاح دور المزيج الترويجي الاساسي، والمتمثل في الترويج من خلال الاعلان والبيع الشخصي والنشر ومروجات البيع الاخرى • كما تم ايضاح الادوار الترويجيه للانشطه التسويقيه الاخرى ومن أهمها الترويج من خلال الابتكار وتقديم المنتجات الجديده، والتنويع، والتشكيل، والتبسيط، واكتشاف استعمالات جديد للسلعه، والتميز، والتبيين، والخدمه، والضمان، والتعبئه والتغليف والتسعير والتوزيع •

والجدير بالملاحظة هنا أن نشير الى أن المزيج الترويجي وحده لا يمكن أن يوءى دور الترويجي على الوجه المرغوب دون القيام بالانشطه التسويقيه الاخرى على الوجه الاكمل • فالقيام بتلك الانشطه التسويقيه الاخرى يعتبر ضروريا بدرجة كبيره من أجل نجاح المزيج الترويجي في أداءه الدور المنوط به •

والاهم من ذلك أن نشير الى ملاحظة أن العلاقة بين الانشطه التسويقيه الاخرى وبين المزيج الترويجي هي علاقه تضافريه وكل منها يوءى ثر ويتأثر بالآخر ولا يمكن أن تعمل الانشطه الترويجيه بمعزل عن الانشطه التسويقيه الاخرى • كما أنه لا يمكن أن تعمل الانشطه التسويقيه الاخرى دون الانشطه الترويجيه • والتأثير التضافري يعنى أن الناتج من تضافر الانشطه التسويقيه مع الانشطه الترويجيه سوف يوصل الى ناتج ترويجي أكبر أى تعظيم الاثر التضافري للترويج " Optimizing Synergy effect of Promotion" ولذا فان من الاهميه بمكان التنسيق بين النشاط الترويجي والانشطه التسويقيه الاخرى من خلال التخطيط المتكامل بين جميع تلك الانشطه بما يوصل الى تحقيق الاهداف الترويجيه المرغوبه (وليست المتاحه) على الوجه الامثل • وهذا ما سيتم ايضاحه في الفصل التالي والمتعلق بالخطط والاستراتيجيات الترويجيه •

الفصل الثالث

الخطط والاستراتيجيات الترويجية

مقدمة

ان الخطة الترويجية هي نظام فرعى (ضمن النظام التسويقي الكلى للمنشأة) للتأثير على والتغيير فى سلوكيات المستهلك ابتداء من اهتمامات المستهلك ورغباته وقناعاته وتفضيلاته وانتهاء وانتهاء بسلوكه الشرائى (القولى منه والفعلى) وكذا تذكير المستهلك الدائم بقيمة العلامة أو السلعة وجدوى الاستمرار فى شراء ها .

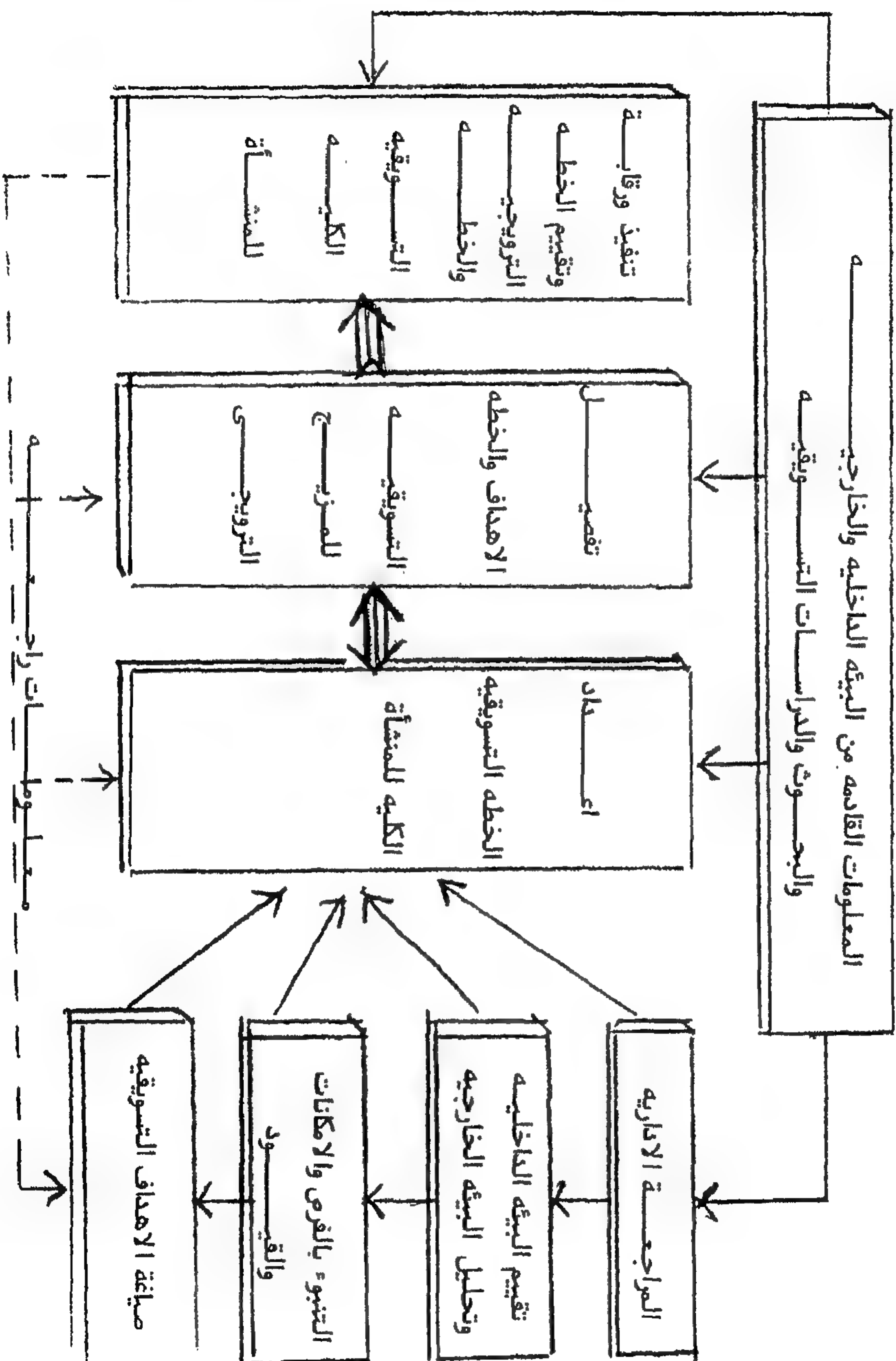
والجدير بالذكر أن الخطة الترويجية ينبغى أن تتكامل مع الخطة التسويقية الكلية للمنشأة بحيث تمكن من تحقيق أهداف تلك الخطة التسويقية . فالخطة الترويجية ماهى الا خطة فرعية ذات أهداف وبرامج مشتقة من الخطة التسويقية الكلية . ولذا فان التخطيط للمزيج الترويجى الامثل (المزيج الامثل للاعلان والبيع الشخصى والنشر ومنشطات ومروجات البيع) يجب أن يتم على أساس من الخطة التسويقية الكلية للمنشأة وعلى ضوء متطلباتها . فالخطة التسويقية الفعاله تعتمد على المزج الملائم لعناصر المزيج التسويقي (متضمنة المزيج الترويجى) بما يحقق التكامل والاتساق القوى والموء ثر بينها .

وتجدر الاشارة هنا الى أن المزيج الترويجى الامثل ومدى التركيز على كل عنصر من عناصر الترويج بداخله (فى اطار الخطة التسويقية الكلية وعلى مدار الوقت) هو مسألة نسبية تعتمد على الخطة التسويقية بكاملها وعلى دور المزيج الترويجى فيها ، والتي تتأثر بعدد من العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية . ومن ثم فان اعداد الخطة الترويجية ينبغى أن يتم على أساس تكامل مع الخطة التسويقية الكلية (والتي تعد على أساس خطة المنشأة الشمولية) ، واعتمادا على المعلومات القادمة من البيئة الداخلية والخارجية والبحوث والدراسات التسويقية المسبقة التى تمكن من تقييم البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية والتنبؤ بالفرص والامكانات والمحددات التسويقية . ومن ثم فانه يتم بناء على ذلك كله تحديد الاهداف وصياغة الخطة التسويقية الكليه ، وبناء عليه يتم تحديد الاهداف الترويجية وصياغة الخطة التفصيلية للمزيج الترويجى للمنشأة ، ويوضح الشكل (٥) التالى ذلك .

وسوف نتناول فى هذا الفصل خطة المزيج الترويجى الامثل للمنشأة فى العلاقة بالخطة التسويقية الكلية . كما نتناول الخطط الفرعية للمزيج الترويجى الامثل والتي تتضمن الخطط الفرعية للاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر ، ومروجات البيع . ولا يفوتنا فبى نهاية هذا الفصل أن نشير بالايضاح لاهم الاستراتيجيات التى يمكن أن تتبعها المنشآت التسويقية من أجل القيام بأنشطتها الترويجية .

شكل (٥)

نموذج الخطه الترويجيه في اطار الخطه التسويقيه الكليه



الخطط الترويجية

أشرنا الى أن الخطط الترويجية للمزيج الترويجي الامثل ينبغي أن تتم على ضوء أهدافها ومتطلباتها . ومن ثم فإن المنشأة التسويقية تنطلق على ضوء اعدادها للخططة التسويقية الكلية الى اعداد تفاصيل الخطط الفرعية للانشطة الترويجية ونعنى بها خطة الاعلان وخطة البيع الشخصى وخطة النشر وخطة نشاط (مروجيات) البيع .

ويوضح الشكل (٦) التالى موقع تلك الخطط من الخطة الترويجية والخططة التسويقية الكلية للمنشأة . ويوضح الشكل التكامل بين الخطة التسويقية الكلية والخططة الترويجية وكذا التكامل بين الخطط الترويجية الفرعية فى اطار الخطة الكلية الترويجية .

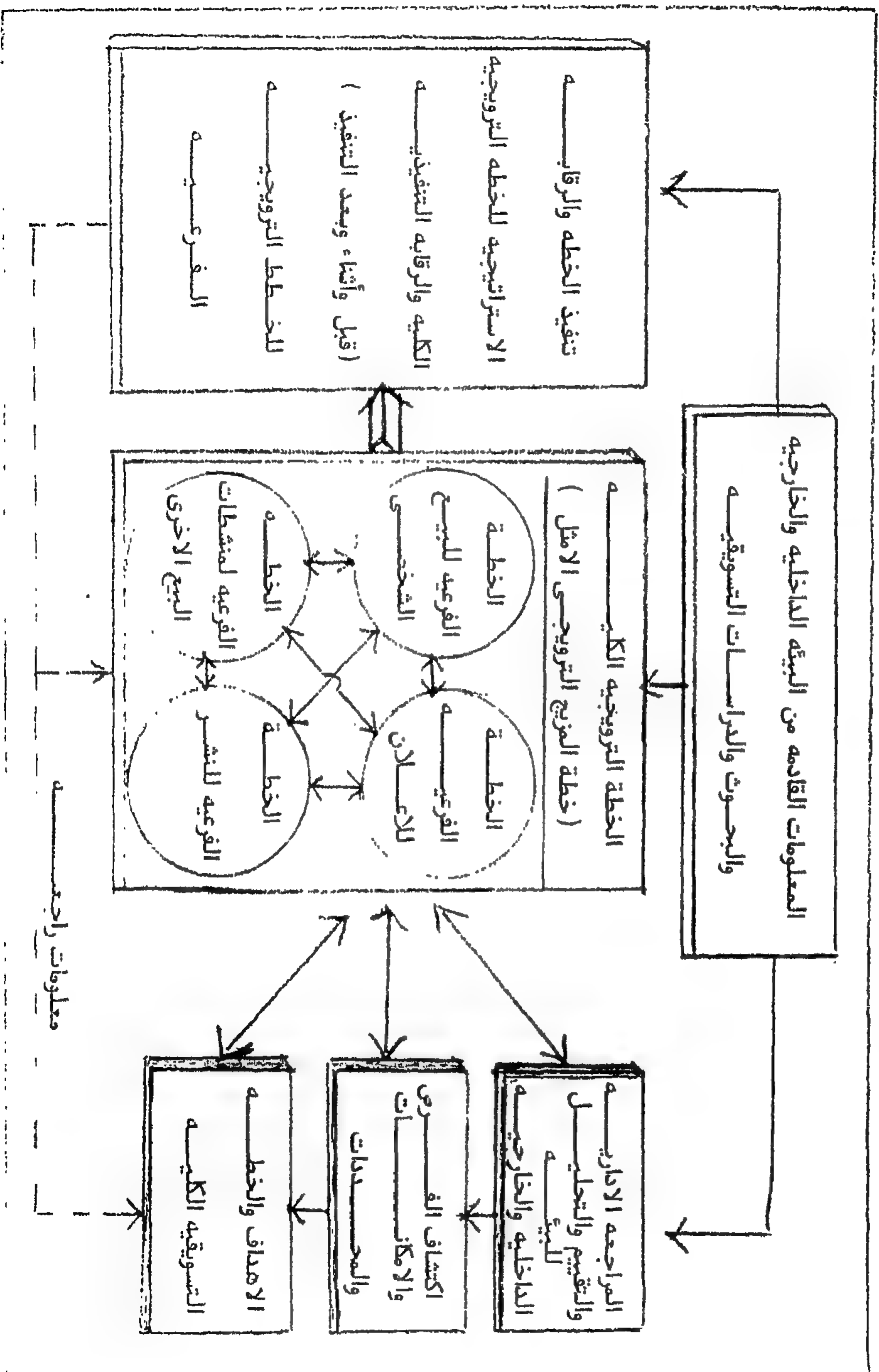
الخطة الترويجية للمزيج الترويجي الامثل .

ان المنشأة التسويقية فى اعدادها للخططة التسويقية الكلية يجب أن تبحث من أجل تطوير التكامل بين عناصر الترويج (الاعلان ، البيع الشخصى ، والنشر ، ومنشطات البيع) ان ذلك التكامل هو ما يطلق عليه المزيج الترويجي . ان ذلك المزيج الترويجي يجب أن يخطط له بعناية فى اطار المزيج التسويقي الكلى أو الخطة التسويقية الكلية للمنشأة وذلك حتى يمكن تحقيق الاهداف الكلية للخططة التسويقية للمنشأة . ان الخطة للخططة الترويجية سوف ينتج عنها بالطبع ما يمكن أن نسميه المزيج الترويجي الامثل . ولا يخفى أن خططة المزيج الترويجي الامثل تتضمن مجموعة من الخطط الفرعية المتعلقة بذلك المزيج الترويجي ونعنى بها الخطط الفرعية لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي . ومن ثم فإن الخططة الترويجية سوف تتضمن مزيجا أمثل من خطط الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر ، ومنشطات البيع الاخرى .

والجدير بالملاحظة هنا أن نشير الى أن خططة المزيج الترويجي الامثل وما تتضمنه من خطط فرعية لعناصر ذلك المزيج بقدر ما تعتمد على الخططة التسويقية الكلية اجمالا فانها تعتمد تفصيلا على نوع السلعة ، ونوع المستهلك ونوع المنافسة ، الى غير ذلك ، كما هو موضح بشكل (٧) . فبعض أنواع السلع يحتاج الى تركيز أكثر على عنصر أو أكثر من عناصر المزيج الترويجي بالمقارنة بسلع أخرى . فالنسبة لبعض السلع كالكومبيوتر مثلا فقد تكون هناك حاجة الى التركيز بدرجة أكبر على الترويج من خلال البيع الشخصى

شكل (٦)

نموذج الخطط الفرعية الترويجية في علاقته بالخططة التسويقية الكلية للمنشأة



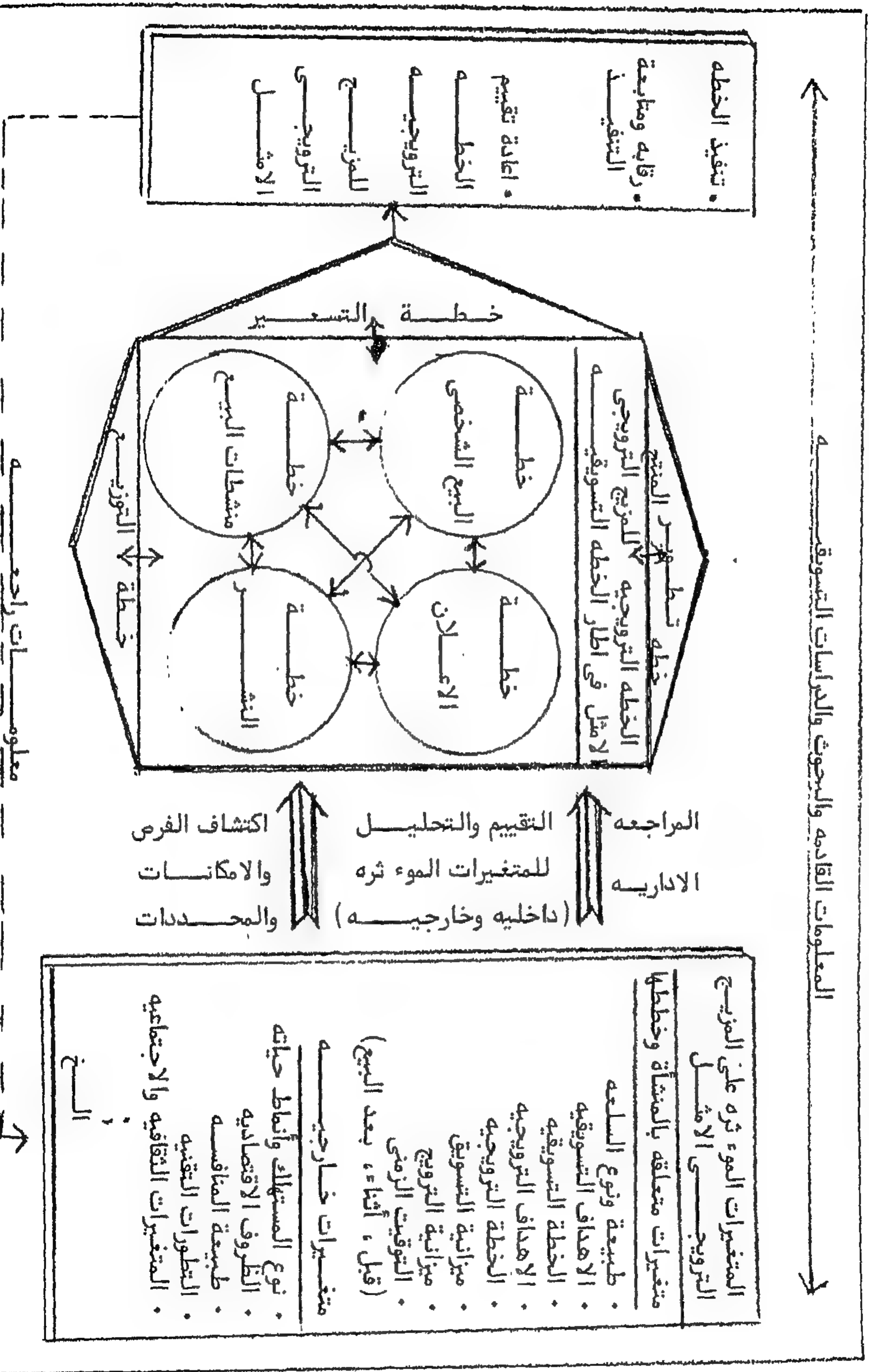
شكل (٧)

نموذج الخطة الترويجية للمزيج الترويجي الاكمل في العلاقه بالمتغيرات الموء ثرة

←

المعلومات القاديه والبحوث والدراسات التسويقيه

→



بالإضافة الى الاعلان وعناصر الترويج الاخرى (حيث يحتاج المشتري بدرجة كبيرة الى اكتساب مهارة تشغيل الجهاز قبل شراءه مما يستدعى جهود أكبر من جانب رجال البيع) . أما السلع البسيطة كالسلع الاستهلاكية عموماً فيمكن الاعتماد بكثافة أكبر على الاعلان بالإضافة الى بعض منشطات البيع كالعينات المجانية مثلاً في حالة المنتجات الجديدة أو في حالة التطوير للمنتجات الحالية (Zikmund & D'Amico , 1986) . وقد يتم الاعتماد في مثل تلك السلع على الاعلان وحده في كثير من الأحيان . وهناك عشرات بل مئات من السلع الاستهلاكية كالسجائر والمشروبات الغازية وغيرها يتم الترويج لها من خلال الاعتماد بصفة رئيسية على الاعلان .

وكما يتأثر المزيج الترويجي الامثل بنوع السلعة فانه يتأثر أيضاً بنوع المستهلك المستهدف، فقد يكون المستهدف هو المشتريين الجدد أو القدامى أو المشتريين من الرجال أو النساء أو الاطفال أو المشتريين المنتمين لمهنة معينة أو كل ذلك أو بعضاً منهم أو غير ذلك . والجدير بالذكر أن المزيج الترويجي الامثل قد يتفاوت تبعاً لذلك . فمنشطات (مروجيات) البيع مثلاً قد يتم التركيز عليها بدرجة أكبر في حالة توجيه النشاط الترويجي للمستهلكين الجدد . كما قد يتفاوت المزيج الترويجي الامثل في حالة الترويج لفئة معينة كالاطباء أو المهندسين وكذا في حالة الترويج لنوع معين من الناس كالرجال أو كالنساء مثلاً .

وفي الحقيقة فان هناك عديد من المتغيرات التي تؤثر على المزيج الترويجي الامثل بالإضافة الى ما سبق ، كطبيعة المنافسة أو التطورات التكنولوجية المتلاحقة أو غير ذلك ففي بعض المجالات قد تكون المنافسة حادة مما يتطلب التركيز على جميع عناصر المزيج الترويجي ولكن في بعض الحالات الاخرى قد تكون المنافسة عادية مما يدعو الى التخفيف من حدة التركيز على بعض عناصر المزيج الترويجي . كما أن التطورات التكنولوجية المتلاحقة قد تستدعي التركيز على بعض عناصر المزيج الترويجي ، الى غير ذلك . وعلى سبيل المثال ففي حالة المنتجات الجديدة والمنتجات المتطورة قد يتم التركيز بدرجة أكبر على منشطات البيع وذلك بالمقارنة بالمنتجات والعلامات المستقرة بالسوق لفترة طويلة (Cravens & Woodruff, 1986) .

وأخيراً فانه يجب ملاحظة أن المزيج الترويجي قد يتغير على مدار الوقت (قبل البيع - أثناء البيع - بعد البيع) . وعلى سبيل المثال فان مزيج الاعلان والبيع الشخصي قد يتفاوت في كل مرحلة . ففي مرحلة ما قبل البيع قد يكون التركيز أكبر في الترويج على (م - ٥ - التسويق والفراغ ج ٣)

الاعلان • بينما فى مرحلة البيع يكون التركيز أكبر فى الترويج على البيع الشخصى • أما فى مرحلة ما بعد البيع فقد يكون التركيز أكبر فى الترويج على الاعلان • ففى مرحلة ما قبل البيع يكون التركيز أكبر على الاعلان من أجل تقديم المعلومات وجذب الاهتمام والوعى بالعلامة واثارة الرغبة فى الشراء وتفضيل علامة معينه • أما فى مرحلة البيع يكون التركيز أكبر على البيع الشخصى من أجل الاقناع واتمام الشراء • أما فى مرحلة ما بعد البيع فان التركيز يكون على الاعلان مرة أخرى من أجل تذكير المستهلك والتأكيد على الاستمرار فى شراء العلامة (Zikmund & D'Amico, 1986) •

ونظرا لان عناصر المزيج الترويجى قد تتفاوت فى مزاياها وفقا للعديد من المتغيرات التى أشرنا الى بعضها ، فان منشآت التسويق تحاول الاسترشاد ببعض المعايير التى تفيد فى تقوير التركيز على بعض عناصر المزيج الترويجى أكثر من الاخرى فى اطار الخطة الترويجية • ومن تلك المعايير الاتى (Cravens & Woodruff, 1986) :

- (١) التكلفة الخاصة بكل طلب •
- (٢) قدرة الوصول الى جمهور محدد •
- (٣) القدرة على التفاعل مع الجمهور •
- (٤) المرونة فى تصميم محتوى واطار الاتصال •
- (٥) القدرة على الوصول الى جمهور عريض •
- (٦) التكلفة الكلية •

ويوضح جدول (١) التالى مقارنة بين عناصر المزيج الترويجى على ضوء تلك المعايير السالفة • هذا مع ملاحظة ان تلك المعايير ليست معايير نمطية بل يمكن الاضافة اليها أو تخفيضها وفقا تراه المنشأة التسويقية من خلال البحوث والدراسات التسويقية تبعا لطبيعة ونوع السلعة ونوع المستهلك وميزانية الاعلان والترويج والمتغيرات الاقتصادية والتنافسية وغيرها •

جدول (١) : بعض معايير المقارنة بين عناصر المزيج الترويجى •

عناصر المزيج الترويجى	الاعلان	منشطات البيع	الدعاية والنشر	البيع الشخصى
١ - التكلفة الكلية	معتدلة الى عالية	معتدلة	منخفضة	عالية
٢ - تكلفة كل طلب	منخفضة	معتدلة	منخفضة	عالية

جدول (١) : مستمـر .

٣-	قدرة الوصول لجمهور محدد	معتدلة الى جيدة	جيدة	معتدلة الى جيدة	جيدة جدا
٤-	قدرة التفاعل مع الجمهور	غير متوافرة	غير متوافرة	غير متوافرة	متوافرة
٥-	مرونة الاتصال	جيدة	فقيرة	جيدة	جيدة جدا
٦-	قدرة الوصول لجمهور عريض	جيدة جدا	معتدلة	جيدة جدا	مفتقرة

نموذج متكامل للخطة الترويجية .

ان الترويج الناجح هو ذلك الذي يعمل على استخدام الاساليب والنماذج المناسبة العلمية للترويج والتطبيق العملى الفعال لها بما يوصل الى سد الهوة بين المفاهيم والنماذج العلمية للترويج وبين متطلبات التطبيق بالواقع العملى . ان الهدف من ذلك أولا وأخيرا هو التوصل من خلال الخطة الترويجية الى تنفيذ الانشطة الترويجية بما يوصل الى تحقيق الاهداف المرغوبة (وليست المتاحة) على أمثل وجه . ولذا فان من الضروري التوصل من أجل ذلك الى الخطة الترويجية الفعالة التى تتبنى النماذج العلمية الملائمة وتساهم فى التغلب على قصور التطبيق بما يساعد على سد الهوة بين المفاهيم والنظريات وبين متطلبات التطبيق والواقع العملى (عرفة وشلبى، التسويق والفراغ الجزء الثانى ، ١٩٩٢) .

ومن هذا المنطلق ، يأتى هذا العرض لنموذج (مقترح) متكامل للخطة الترويجية متبنيا للأسلوب العلمى فى الترويج (Hassan, 1988) ، بحيث يساهم ذلك فى سد الهوة بين النظرية والتطبيق وتحقيق كفاءة تخطيط الانشطة الترويجية بما يوصل الى تحقيق الاهداف المرغوبة للمستهلك وللمنشأة التسويقية على أمثل وجه ممكن . ولاشك أن ذلك قد يتطلب بالاضافة الى جهود وخبرات ادارة المنشأة، الاستعانة بخبراء التسويق ووكالات الاعلان والترويج مع توافر بنوك فعالة للمعلومات تمكن من توفير المعلومات بصورة دقيقة وكاملة وسريعة بحيث يساهم لإعداد الخطة الترويجية على الوجه المرغوب . والجدير بالذكر أن التخطيط الترويجى قد يأخذ أبعادا استراتيجية وغير تقليدية بالنسبة للمنشآت التى تعمل فى ظروف تنافسية ومستقبلية متقلبة . أما بالنسبة للمنشآت التسويقية التى تعمل فى ظروف بيئية ثابتة نسبيا وغير تنافسية ولا تتسم بالتغير السريع فان أنشطة التخطيط الترويجى قد تأخذ أبعادا نمطية تقليدية حيث يصبح التخطيط الاستراتيجى

والادارة الاستراتيجية للنشاط الترويجي أقل أهمية في مثل تلك الظروف .

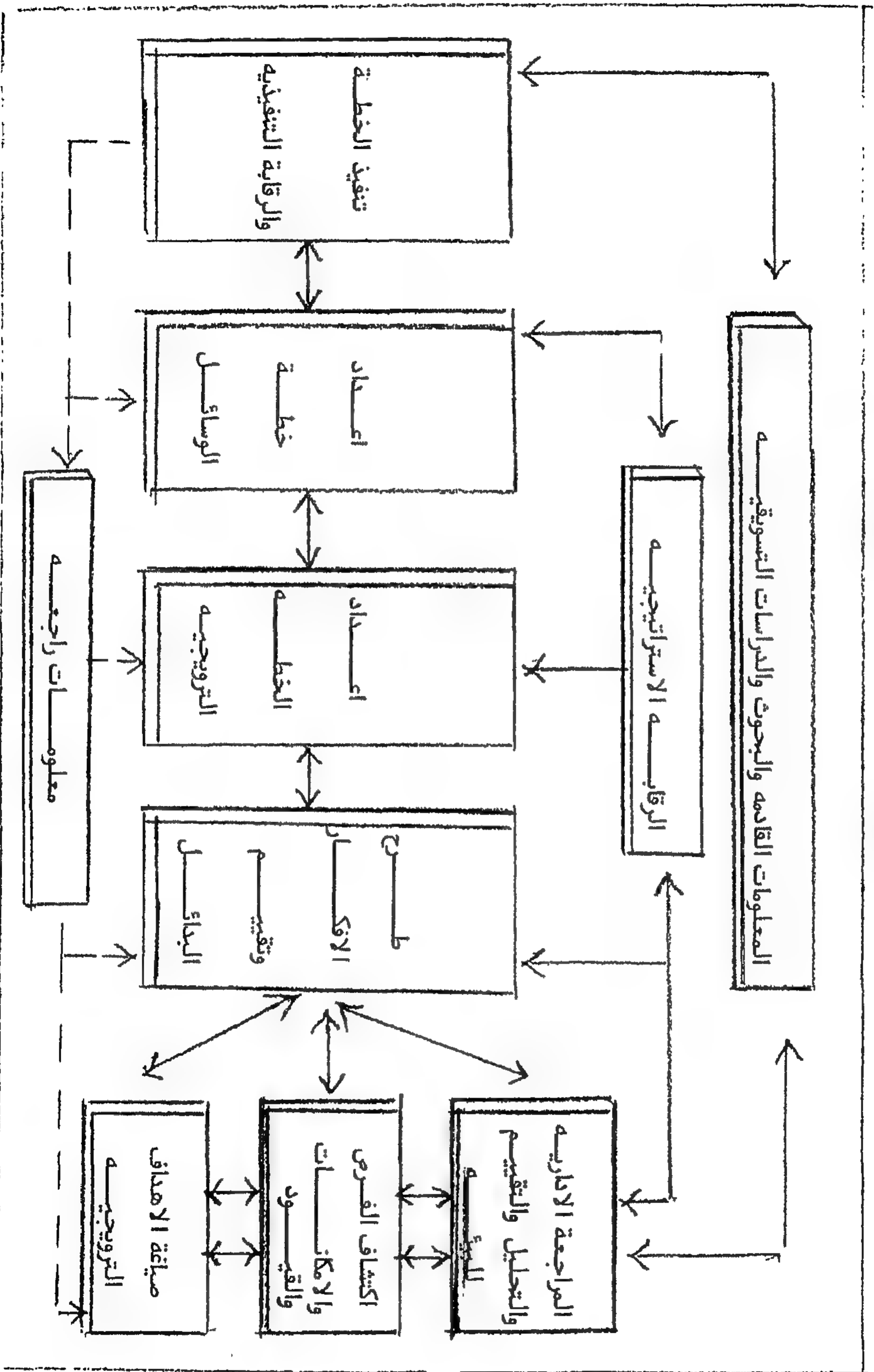
ان هذا النموذج المقترح الذي يُعرض فيما يلي قد تم تصميمه بحيث يمكن من الاخذ في الحسبان جميع المتغيرات البيئية الداخلية المتشابكة وجميع المتغيرات الخارجية المعقدة والمتباينة بالقطاعات التسويقية والاسواق المختلفة وخصوصا على النطاق التسويقي اللامحدود . ويتضمن هذا النموذج الجوانب التالية كما هو موضح بشكل (٨) التالي (Hassan, 1988) :

أولا : المعلومات (القادمة والراجعة) والبحوث والدراسات : ان الخطة الترويجية لابد وأن تعتمد بصورة أساسية على المعلومات القادمة والمعلومات الراجعة . ولابد من تطوير بنك المعلومات بالمنشأة بحيث يمكن من الامداد بمعلومات مستمرة ودقيقة وكاملة قدر الامكان بما يمكن من القيام بالبحوث والدراسات بحيث يوصل ذلك الى اعداد الخطة الترويجية على أساس علمي قوي . ان التعقد والتداخل وعدم التأكد الكامل فيما يتعلق بالمتغيرات والظروف البيئية يعطى موء شرا عن أهمية المعلومات القادمة والراجعة للتخطيط الترويجي ورقابة الخطة الترويجية (Schreyögg & Steinmann, 1987 ; Milliken, 1987) .

ان المعلومات القادمة من البيئة الداخلية لا تقل أهمية عن المعلومات القادمة من البيئة الخارجية، وتشمل معلومات عن طبيعة وخصائص السلعة أو الخدمة والاهداف والخطط التسويقية والترويجية ودور المزيج الترويجي في المزيج التسويقي والاهداف والخطط الترويجية والميزانيات التقديرية والجداول الزمنية لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي (قبل وأثناء وبعد البيع) ، الى غير ذلك . أما المعلومات القادمة من البيئة الخارجية فتتضمن المتغيرات المتعلقة بالمستهلكين والجوانب الثقافية والاجتماعية المرتبطة ، والمتغيرات المتعلقة بالمنافسين، والمتغيرات التقنية، وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالاسواق المتوقعة .

ولاعداد الخطة الترويجية فانه يلزم جمع المعلومات القادمة من البيئة الداخلية والخارجية بالاضافة الى المعلومات الراجعة ، وذلك حتى يمكن القيام بالبحوث والدراسات التسويقية على أساس علمي سليم بما يمكن من اخراج خطة ترويجية فعالة تستند الى الاصاله العلمية الموء يدة بمعلومات من البيئة الواقعية . ومن ثم تأتي البحوث اللازمة لسد الهوة بين المفاهيم العلمية وبين طبيعة ومتطلبات الظروف البيئية والواقع العملي . ولا شك

شكل (٨) نموذج متكامل للخططة الترويجية



أن المعلومات القادمة والراجعة والبحوث والدراسات التسويقية تعتبر ضرورية من أجل المراجعة الادارية وتقييم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية واكتشاف الفرص والامكانات والمحددات وتشكيل الخطة الترويجية (حسن وشلبى، ١٩٨٥) • كما أن البحوث والدراسات التسويقية (المتعلقة بالترويج والتي تعتبر المعلومات أساسا لها) تعد ضرورية لكل مرحلة من مراحل اعداد الخطة وتنفيذها والرقابة عليها • ولذا فان المعلومات والحصول عليها تعتبر أساسا لخطة اعلانية وترويجية فعالة بما يمكن من تلافي الاسراف فى الاعلان والترويج دونما داعى (Abraham & Lodish, 1990) •

ثانيا : المراجعة الادارية واكتشاف الفرص والامكانات وصياغة الاهداف : ان مهمة المراجعة الادارية تنطوى على تحليل لمتغيرات البيئة الخارجية وتقييم لمتغيرات البيئة الداخلية فى علاقه بالاسواق المرتقبة ويتضمن ذلك الاتى (عرفة وشلبى، التسويق والفراغ ج٢ ، ١٩٩٢) : (١) تحليل الفعاليات الحملات الاعلانية والترويجية السابقة، (٢) مدى تحقيق الاهداف الترويجية، (٣) مدى مساهمة النشاط الاعلانى والترويجى فى المزيج التسويقي، (٤) المحددات والعقبات التى واجهت تنفيذ الخطة الترويجية السابقة، (٥) مدى الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بأقسام الترويج خلال مدة الخطة الماضية ، (٦) مدى طرح أفكار جديدة تمكن من الاستفادة من الفرص ، ومدى الاستفادة منها فى تحقيق الاهداف الترويجية المرغوبة •

ان ذلك التقييم والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية سوف يمكن ادارة الترويج من اكتشاف الامكانات والموارد والقدرات والفرص المتاحة بالبيئة الداخلية والخارجية وكذا توقع العقبات والمحددات المستقبلية • ومن ثم فانه على ضوء ذلك كله تستطيع ادارة الترويج تحديد الفرص المتاحة واتجاهاتها المستقبلية وتقدير الامكانات والقدرات المستقبلية المتاحة للاستفادة من الفرص والتغلب على العقبات •

وعلى ضوء التقييم الداخلى والخارجى والفرص والامكانات المستقبلية المتاحة يتم التعرف على أهداف المنشأة التسويقية والفرص والامكانات والمحددات المستقبلية • ومن ثم تصبح اعادة صياغة أهداف الترويج فى نطاق الامكان • ويجب مراعاة أن تعكس الاهداف طويلة المدى تحقيق ثقة المستهلك فى منتجات المنشأة وخدماتها واعلاناتها وأنشطتها الترويجية • ان تلك الثقة كهدف طويل المدى يمكن أن تتحقق من خلال خطة ترويجية تراعى الامان والصدق والدقة فى المعلومات والاتصالات الترويجية والبعد عن الزيف والخداع فى الانشطة الاعلانية والترويجية •

ثالثا : طرح الافكار المبتكرة : ان ادارة الترويج عليها أن تقوم بمهامها بشكل ابتكارى خلاق • ونقطة البداية هي العمل على خلق الافكار المبتكرة التى تخدم الاهداف المرغوبة وتأخذ فى الحسبان خصائص المستهلك وخصائص السلع والخدمات وكذا المتغيرات والموثرات البيئية الثقافية والاجتماعية والتقنية والاقتصادية والتنافسية والقانونية وغيرها •

ونشير هنا الى أن هناك عدد من المداخل التى يمكن أن تدور الافكار المطروحة للترويج حول واحد أو أكثر منها • ومن تلك المداخل مدخل بناء الانطباع ومدخل تمايز السلعة أو الخدمة ومدخل مركز السلعة أو الخدمة • ويعنى مدخل بناء الانطباع المعنى أو المغزى أو الانطباع الذى يأخذه الشخص عن العلامة أو السلعة والذى يمكن أن يدور حول شخصية المستخدم للعلامة أو نمط حياته أو خلافة • وتدور معظم اعلانات العطور أو الملابس المظهرية حول ذلك المدخل • أما مدخل تمايز السلعة أو العلامة فيدور حول التركيز على بعض أبعاد العلامة أو المنتج والتى لا تتمتع بها العلامات والمنتجات المنافسة • أما مدخل مركز العلامة فيركز على مركز العلامة بالمقارنة بالعلامات المنافسة (Zikmund & D'Amico, 1986) •

وعلى أية حال فان ادارة الترويج يمكن أن تتبنى عديد من الطرق لتوليد الافكار المبتكرة كعصف الافكار والمشاركة المفتوحة لطرح الافكار وعادة ما يتم تقييم الافكار بناء على معايير تعد على ضوء الاهداف الترويجية المرغوبة كما يفضل اختبار الافكار المبتكرة من أجل ادخال التحسينات عليها •

رابعا : اعداد خطط الاعلان والترويج : ان ادارة الترويج تصبح فى هذه المرحلة فى حاجة الى تحويل الاهداف والافكار المبتكرة الى خطة ترويجية تمكن من التأثير و (أو) التكيف مع المتغيرات البيئية لجعل الاهداف المرغوبة (وليست المتاحة) ممكنة التحقيق على أمثل وجه • ومع اعداد تلك الخطط مسبقا الا أنه يراعى مرونتها واماكن ادخال التعديلات الضرورية أثناء التنفيذ (Mintzberg, 1978) • كما يراعى أن تمكن من خدمة الاهداف الطويلة للمنشأة ولادارة الترويج • وكذا يجب مراعاة أن تكون تلك الخطط ابتكارية وتمكن من الاستفادة من الافكار المبتكرة وتساهم فى ابتكار المستقبل •

ان خطط الاعلان والترويج يمكن تقسيمها الى أربعة أنواع رئيسية: الخطط المتعلقة

بالاعلان ووسائله (الخطط المتعلقة بالوسائل الاعلانية) ، والخطط المتعلقة بالبيع الشخصى ، والخطط المتعلقة بالنشـــــر ، والخطط المتعلقة بمنشطات (مروجات) البيع . ولاشك أن تكامل تلك الخطط والتنسيق بينها وتضافرها يعتبر من الاهمية بمكان لنجاح خطة الترويج فى اطار الخطة التسويقية الكلية (Kotler, 1984) .

وسوف نتناول هنا باختصار لانواع تلك الخطط الترويجية فيما يلى:

أ- الخطط المتعلقة بالاعلان : ان الاعلان باعتباره نوع من الاتصال غير الشخصى يقدم رسائل اتصالية متوالية الى عدد كبير من الجمهور من خلال وسائل الاتصال المتنوعة . وعلى أية حال فان الخطة الاعلانية يجب أن تتضمن قرارات تحليلية وقرارات ابتكارية . والقرارات التحليلية تتضمن نوعية الرسالة التى يمكن أن تشكل بعدا فعالا فى دافعية الجمهور المرغوب ، والكيفية التى يتم بها اخراج تلك الرسالة الاعلانية بحيث تجذب الانتباه وتبقى بالذاكرة ، الى غير ذلك . أما القرارات الابتكارية فتجمع الصيغة المتعلقة بالرسالة الاعلانية والفن المتعلق بالاعلان فى تصميم كلى للاعلان يجمع بين الرسالة والالوان والايضاحات وغيرها بما يخلق عديد من الانطباعات عن السلعة المعلن عنها والمناخ المحيط بها بما يشد انتباه وخيال الجمهور المرتقب (Govoni, Eng, and Galper, 1986) .

والجدير بالذكر أن القرارات المتعلقة بالاعلان تتطلب بحوث واختبارات ودراسات متنوعة فى المراحل المتعددة لاتخاذ القرار كما سبق الاشارة لذلك وكذا فى المراحل التى تمر بها السلعة من دورة الحياة . ولاشك أن ذلك يتطلب التفكير العلمى الخلاق وكذا استخدام الطرق والاساليب والادوات العلمية والاحصائية الملائمة . ان الغرض من ذلك كله هو أن يحقق الاعلان الهدف أو الاهداف المرغوبه منه على أمثل وجه .

ب - الخطط المتعلقة بالوسائل الاعلانية : ان الاعلان لكى يتم اخراجه الى حيز الوجود فلا بد من استخدام وسيلة أو أكثر من الوسائل الاعلانية من أجل ذلك . ان تلك الوسائل تتضمن وسائل اذاعية (كالراديو والتلفاز) ، ووسائل مطبوعة (كالمجلات والجرائد) ، ووسائل أخرى (كاللافتات أو الوسائل العابرة أو البريد أو غيرها) ،

وتتضمن خطة الوسيلة الاعلانية قرارات تحليلية تتعلق بنوع الوسيلة أو الوسائل التى يمكن أن تكون همزة وصل فعاله بين المعلن والجمهور المرتقب . والجدولة الزمنية ، أخذا فى الحبان المزيج الامثل من تلك الوسائل ، والميزانيات التقديرية

المتعلقة باستخدام تلك الوسائل الى غير ذلك .

ج - الخطط المتعلقة بالبيع الشخصي : ان البيع الشخصي باعتباره نوع من الاتصال الشخصي بين طرفين فانه يعمل على نقل الرسالة المرغوبة الى نوع معين ومحدد من الاشخاص . ان البيع الشخصي اذن يتم عن طريق الاتصال الشخصي بين البائع و المشتري والذي يتم وجها لوجه أو من خلال وسائل الاتصالات المتنوعة .

ان القرارات المتعلقة بخطط البيع الشخصي تتطلب عديد من المهارات المتنوعة والروية وبعد النظر والمتعلقة بالجوانب التحليلية وجوانب التفاعل الشخصي . ان محور القرارات التي يواجهها مدير البيع تشتمل على عديد من القرارات كتقرير نوع تنظيم البيع المستخدم ، وقرارات اختيار وتدريب القوى البيعية ، وتقرير الحجم الامثل لرجال البيع وكيفية توزيعهم على المناطق البيعية ، والقرارات المتعلقة بمكافآتهم وحفزهم وكيفية قياس أداءهم وتقييمهم وغير ذلك . والجدير بالذكر أن كل تلك القرارات تساهم مساهمة فعالة في تشكيل الخطط الكلية للبيع الشخصي والتي تشكل جانباً ملموساً من الخطة الترويجية بل والخطة التسويقية الكلية للمنشأة (Govoni, Eng, & Galper, 1986) .

د - الخطط المتعلقة بالنشر : ان النشر يبنى على ايصال معلومات معينة للجمهور والتي تساهم بصورة أو بأخرى في تقوية أو دعم الانطباع عن منتجات المنشأة في صورة فترات اخبارية بالمقارنة بالاعلان . ان النشر له أثر كبير على ادراكات وانطباعات الجمهور وعلى مدى تصديق الجمهور له ، نظراً لان دور المنشأة لا يكون ظاهراً بالمقارنة بالاعلان حيث يقوم المحرر أو المذيع بذلك الدور كطرف ثالث بين المنشأة وجمهورها (Govoni, Eng, & Galper, 1986) .

ان القرارات المتعلقة بخطط النشر لا تكون في يد المنشأة وحدها نظراً لوجود ذلك الطرف الثالث بين المنشأة وجمهورها . فتلك القرارات تتأثر بمدى وجود ذلك الطرف القادر (والمؤثر) والراغب في تناول حملة الدعاية والنشر عن المنشأة ومنتجاتها . فتقديم معلومات معينة عن منتج جديد الى محرر أو جهة نشر أو الى احدى الوسائل الاعلامية لا يضمن أن تلك المعلومات سوف تأخذ طريقها الى النشر أو الاذاعة . كما أن دعوة المنشأة لعقد مؤتمرات صحفية لا يضمن أن وسيلة أو وسائل النشر المرغوب النشر بها (المجلة أو الجريدة المرغوبة) سوف تحضر ذلك المؤتمرات أو سوف تقوم بنشر المعلومات

المقدمة اليها . ولذا فان التخطيط للنشر يتطلب جهدا وتنسيقا ومهارة وتأثيرا على نطاق كبير . ولا شك أن نجاح الجهود الدعائية وجهود النشر يعتمد الى حد كبير على مهارة التفاعل والتأثير من جانب المنشأة، كما يعتمد على مدى فهم واستعداد واستجابة الطرف الثالث (جهة التحرير والنشر أو الاذاعة) ليكون همزة وصل لنقل المعلومات والاخبار بين المنشأة وجمهورها .

هـ — الخطط المتعلقة بمنشطات (مروجات) البيع : ان مروجات البيع تشمل جميع المنشطات للبيع بخلاف الاعلان ، والبيع الشخصي ، والنشر . فهي أنشطة اتصالية متنوعة الغرض الرئيسى منهاحث ودفع المستهلك للشراء . وتتضمن خطط منشطات البيع الاتى : أولا : خطط مروجات البيع الموجهة للمستهلك ومنها أ — التخطيط للعينات المجانية وخاصة بالنسبة للمبيعات الجديدة ، ب — التخطيط لوجهات العرض لعرض المعروضات . ويعتبر ذلك ذو أهمية خاصة بالنسبة لبعض أنواع من السلع كالملابس والسلع الغذائية بالسوبر ماركت والادوات المنزلية والسلع المعمرة وخلافه، ج — التخطيط لكويونات الخصم المرسله بالبريد و (أو) المتضمنه بالاعلانات ، د — التخطيط للاضافات (الوحدات الاضافية المجانية عند شراء السلعة) وما اذا كانت من نفس السلعة أو من سلع أخرى . هـ — التخطيط للسحب بالقرعة ذو الجوائز ، وغيرها . ثانيا : خطط مروجات البيع الموجهه للوسطاء (حلقات البيع) ومنها : أ — التخطيط للمسموحات والحوافز السعرية . ب — التخطيط لاساليب وأدوات العرض ، وغيرها . ثالثا : خطط مروجات البيع الموجهة لرجال البيع بمنشآت التجزئة ومن أهمها : التخطيط للعمولات والحوافز التى يمكن أن تقدم لعاملوا البيع بالتجزئة عن كل الوحدات المباعة . رابعا : خطط تنشيط البيع من خلال الانشطة التسويقية الاخرى : حيث تقوم كل من الانشطة التسويقية الاخرى بدور فى تنشيط المبيعات ومن أهم تلك الانشطة الابتكار والتطوير والتشكيل والتنويع والتعبئة والتغليف والتميز والتبيين والضمان والخدمة والتسعينسر والتوزيع وغيرها . ان الانشطة التسويقية الاخرى لا يجب اغفال الدور الهام الذى توء دية فى ترويج وتنشيط المبيعات . ولذا فان النشاط الترويجى يجب أن يتم التخطيط له بالتكامل مع الانشطة التسويقية الاخرى من حيث دورها الترويجى ، بحيث يتم الوصول فى النهاية الى خطة ترويجية متكاملة تتضمن تفاعل جميع الانشطة التسويقية المختلفة بحيث تساهم جميعا المساهمة الفعالة فى النشاط الترويجى، وبحيث يتحقق المزيـج الترويجى الامثل أخذا فى الحسبان للمتغيرات والعوامل المرتبطة كطبيعة ونوع السلعة وطبيعة المنافسة وطبيعة المستهلك وظروف السوق وغير ذلك من العوامل .

والجدير بالذكر ملاحظة أن تنوع أساليب مروجات البيع يضيف تحدياً آخر للإدارة عند مزاولتها لمهامها التخطيطية . ولاشك أن اختيار الجمهور الذي سوف يوجه إليه النشاط الترويجي (وما إذا كان المستهلك أو الوسطاء أو رجال البيع) وتحديد المرحله التي يمر بها من اتخاذ القرار سوف يوء ثراً على نوع وسائل وأساليب الترويج التي سوف يتم استخدامها . وكذا فإن المرحلة التي تمر بها السلعة من دورة الحياة تعتبر ذات تأثير كذلك ، وهذا بالإضافة الى الممارسات بالصناعة والموء ثرات التنافسية والظروف الخارجية الأخرى ، وكذا الاستراتيجيات المتعلقة بالمنشأة وظروفها (الداخلية والخارجية) . وكما هو الحال بالنسبة لمكونات المزيج الترويجي الأخرى فإن بعدى التحليل ، والابتكار يساهمان الى حد كبير فى تشكيل القرارات الترويجية الفعالوالتي تنعكس على تحقيق الاهداف المرغوبة (Govoni, Eng, & Galper, 1986) .

خامساً : تنفيذ ورقابة وتقييم الخطط الترويجية : ان تنفيذ الخطط الترويجية يأتي منطقياً بعد اعداد الخطط الترويجية . والجدير بالذكر هنا أنه لابد من التأكد من رصد الامكانات البشرية والمادية الضرورية للتنفيذ . ويتم ذلك من خلال خطة وسيطة ثم تأتي الخطة التنفيذية لترجمة الخطط الترويجية الى خطط تفصيلية تنفيذية ترتبط بجداول زمنية مفصلة لفترات قصيرة المدى .

ولاشك أنه من أجل تنفيذ الخطط الترويجية بفعالية فانه يلزم جانبى الرقابة على الخطط والرقابة التنفيذية (قبلى وأثناء وبعد التنفيذ) . وذلك للتأكد من فعالية الخطط ومن فعالية التنفيذ واكتشاف الانحرافات التي قد تتضح من خلال عملية الرقابة ثم تصحيحها على أفضل وجه ممكن . ولاشك أنه فى الرقابة على الخطة الترويجية الكلية يتم رقابة المبيعات الكلية ومقارنتها بالمبيعات التقديرية . أما فى رقابة خطط المزيج الترويجي فقد تصعب الرقابة عن طريق المبيعات التقديرية بالنسبة للاعلان أو المنشطات الترويجية الأخرى . ولذا فإن الرقابة قد تتم بقياس مدى فعالية الاعلان أو تلك المنشطات فى تحقيق الاهداف الاعلانية والتنشيطية كأهداف التذكر أو تقوية الاتجاهات الإيجابية أو خلافه . ومن ثم تأتي المعلومات الراجعة من عملية الرقابة بالإضافة الى المعلومات القادمة من خلال البحوث التسويقية لى تمكن من تقييم الخطط الترويجية والاخذ فى الحسبان لنتائج ذلك التقييم عند اعادة التخطيط للأنشطة الترويجية مرة أخرى .

والجدير بالذكر أن هناك العديد من الادوات التي يمكن أن تستخدم فى رقابة وتقييم الخطط الترويجية ومن أهمها الاساليب التقليدية للرقابة بواسطة الميزانيات

التقديرية للمبيعات وخلافه وميزانيات البرامج الترويجية والاساليب التقليدية الاخرى للرقابة كالنسب ، والحصى البيعية ، والخرائط (وخصوصا خرائط التعادل) ، والاساليب الاخرى الكمية والتحليلية فى الرقابة كالبرمجة الخطية واساليب النقل ، والتخصيص ، وتحليلات درجة جاذبية السوق ، وتحليلات حركة الاموال ، ومعدلات العائد على الاستثمار ، وتحليلات تأثير الارباح من الاستراتيجيات التسويقية والتي تساعد فى التنبيه بالارباح المتوقعة من المبيعات ومن ثم مقارنة تلك الارباح المتوقعة بالارباح الفعلية (الحقيقية) من المبيعات ، وغيرها من الادوات والطرق الكمية والتحليلية التى يمكن أن تستخدم فى الرقابة (Anderson & Paine, 1970 ; Boyd & Davis, 1970) (Ham, 1978 ; 1978) .

واذا ما تناولنا ببعض الايضاح لمرحلة التقييم للخطط الترويجية فان المنشأة تستفيد من المعلومات الراجعة والتي تأتى من خلال عملية الرقابة ، كما تستفيد من المعلومات القادمة من البيئة الداخلية والخارجية . وتلك المعلومات كلها تفيد فى تقييم الخططة الاساسية للترويج والخطط الفرعية التفصيلية وما تتضمنه من أهداف وسياسات وتكتيكات واجراءات وميزانيات ترويجية وخلافه . كما تفيد تلك المعلومات فى تحليل البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة الاقتصادية والتنافسية والتكنولوجية والثقافية والقانونية والسياسية وغيرها . ان ذلك التقييم والتحليل والتي استخدمت المعلومات الراجعة والقادمة كمداخلات له يفيد فى اعادة التخطيط للنشاط الترويجى مرة أخرى أو فى اجراء التعديلات الضرورية على الخطط الترويجية الحالية بما يحقق الفعالية فى التخطيط للنشاط الترويجى .

استراتيجيات الترويج

ان الترويج يعتبر أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي ، ولذا فان من الضروري أن يتم اعداد استراتيجيات وخطط الترويج فى اطار الخطة التسويقية الكلية للمنشأة والتي تتضمن استراتيجيات وخطط جميع عناصر المزيج التسويقي . ان ذلك يجعل استراتيجيات وخطط الترويج تأتى متناسقة ومتضافرة مع خطط واستراتيجيات المزيج التسويقي الكلى للمنشأة .

وعلى سبيل المثال فاذا كان هدف أحد المنشآت التسويقية للسلع أو الخدمات كالمصارف مثلا ، هو تحقيق رضا العملاء وجذب عملاء جدد للتعامل ، فالمنشأة

التسويقية للسلع (أو الخدمات) سوف تقوم باعداد الاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي والتي يمكن أن توصل الى تحقيق ذلك الهدف . فادارة المنشأة عليها اذن ان تقوم باعداد استراتيجيات تطوير الخدمة التسويقية للسلع (أو الخدمات) وابتكار منتجات أو خدمات جديدة متطورة. كما. أن عليها أن تقوم باعداد الاستراتيجيات الفعالة لتسعيير المنتجات (أو الخدمات) ، وكذا الاستراتيجيات الفعالة لتوزيع تلك المنتجات (أو الخدمات) من خلال المركز الرئيسى والفروع ، كما أن على ادارة المنشأة أن تقوم باعداد الاستراتيجيات الفعالة للترويج والتي تمكن من تحقيق ذلك الهدف المتعلق برضاء العملاء وجذب عملاء جدد . ومن ثم فان على الادارة أن تتوصل الى بدائل استراتيجية تختار من بينها فيما يتعلق بالمزيج الترويجي . ولاشك أن الاستراتيجية (أو الاستراتيجيات) المختارة سوف تعكس درجة التركيز على البيع الشخصى أو الاعلان أو النشر والعلاقات العامة أو منظمات البيع الاخرى الى غير ذلك .

وعلى أية حال فان هناك عددا من الاستراتيجيات التي جرى اتباعها بعدد من المنشآت التسويقية والتي يمكن الاختيار من بينها عند اعداد خطة المنشأة الترويجية ونتناول فيما يلي أهم تلك الاستراتيجيات :

أولا : استراتيجية الدفع أو استراتيجية الجذب .

ان المنشأة التسويقية يمكن أن تتبع احدى هذه الاستراتيجيات أو مزيج منهما وفقا لما تراه ملائما لخططها وأهدافها التسويقية وتبعها لما تراه ملائما لخطتها وأهدافها الترويجية والتي تقع ضمن اطار الخطة التسويقية الكلية وينبغي أن تتناسق وتتواءم وتتضافر معها .

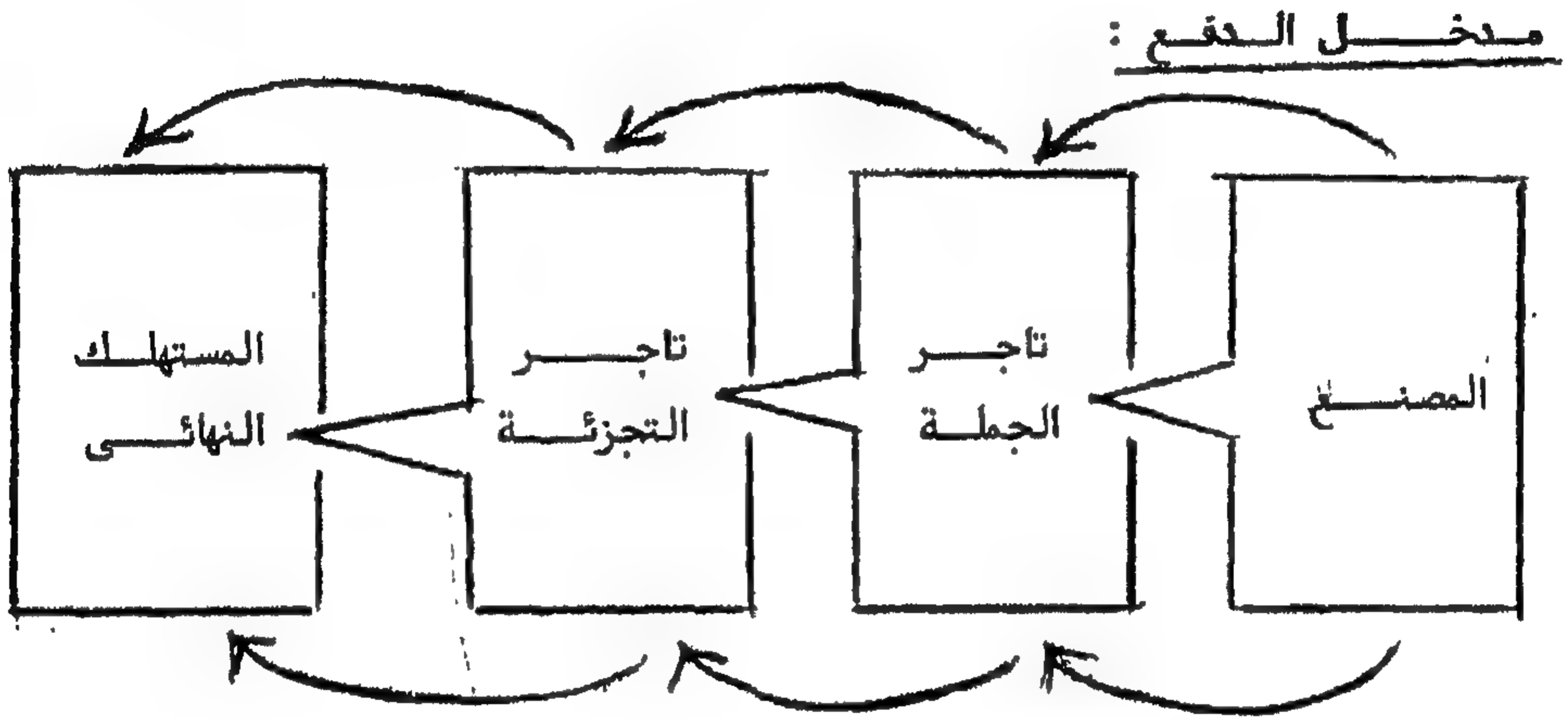
ان اختيار استراتيجية الدفع أو استراتيجية الجذب يعتمد على المقصود أو الغرض من استراتيجية الترويج وما اذا كان الغرض التركيز على المستهلك النهائي أو التركيز على منافذ التوزيع . ان استراتيجية الدفع تعنى الدفع بالسلعة من المنتج وحتى المستهلك النهائي (Tillman and Kirkpatrick, 1972) . وعلى هذا الاساس فان استراتيجية الدفع هي تلك الاستراتيجية التي تركز على الترويج من خلال البيع الشخصى وكذا من خلال الاعلان وجهود الترويج الاخرى الموجهة لأطراف منافذ التوزيع . فالمصنع المنتج للمنتجات يركز نشاطه الترويجي على تجار الجملة وحلقات التوزيع الاخرى بينما يركز تجار الجملة نشاطهم على تجار التجزئة الذين يركزون جهودهم الترويجية بدورهم

على المستهلك النهائي (Cravens and Woodruff, 1986) .

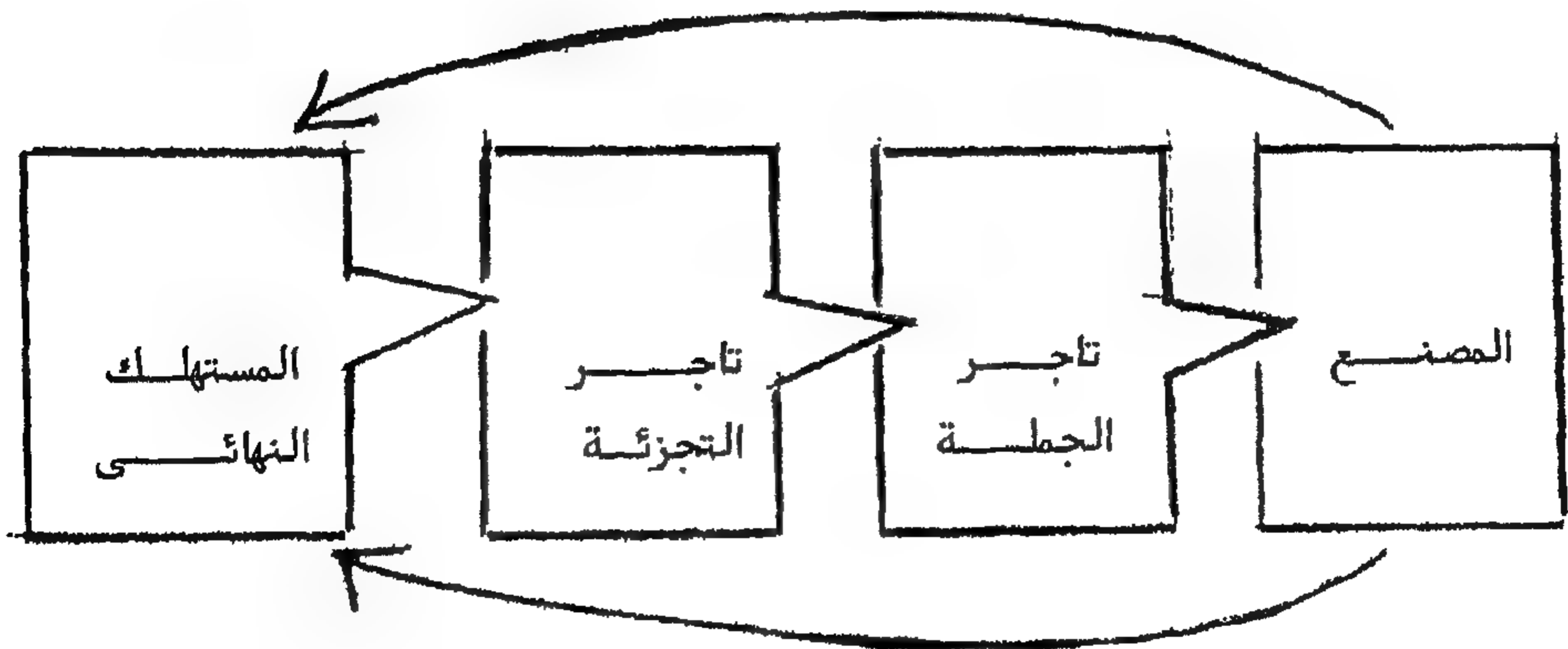
ان ذلك يعنى أن المنتج وحلقات التوزيع الاخرى تعمل على دفع المنتج من خلال منفذ التوزيع . ان استراتيجية الدفع يمكن النظر اليها على أنها مدخل مرحلى للترويج على مراحل مرحلة بعد أخرى وكل حلقة من حلقات التوزيع تنظم وتركز جهودها الترويجية تجاه الحلقة التالية بمنفذ التوزيع (Zikmund & D'Amico, 1986) . ويوضح الشكل (٩) التالي ذلك .

شكل (٩)

مدخل الدفع ومدخل الجذب فى الترويج



مدخل الجذب :



ان استراتيجية الدفع تعتبر ملائمة في حالات معينة حيث يكون التوزيع مباشراً بدرجة أكبر تجاه المستهلك النهائي وحيث يكون الطلب من جانب كل مستهلك كبير (كما في حالة المشتري الصناعي الذي يشتري آلات أو قطع غيار) وحيث يكون كل وحدة من وحدات المنتج ذات قيمة نقدية كبيرة كما في حالة الآلات المرتفعة الثمن وحيث تكون المنتجات المنافسة متماثلة (نمطية) ولا يوجد تمايز أو اختلاف ملحوظ بدرجة كبيرة بين العلامات ، وحيث يقوم المنتج بالبيع لحلقات التوزيع التي تقوم بوضع علامتها التجارية على السلعة ، وما شابه ذلك من حالات (Tillman and Kirkpatrick, 1972) .

أما استراتيجية الجذب هي تلك الاستراتيجية التي تركز على الترويج من خلال الجهود الترويجية الموجهة الى المستهلك النهائي من خلال وسائل الاتصال الجماهيري كالإعلان ومنشطات البيع والنشر . والهدف من ذلك هو مزيد من الطلب على حلقة التجزئة من جانب المستهلك النهائي ، والذي ينعكس بدوره على جذب السلعة من حلقة الجملة مما يوءى الى جذب السلعة من المصنع (Cravens and Woodru- 1986 ; Zikmund & D'Amico, 1986) . ان معنى ذلك أن الطلب الذي يقع على متاجر التجزئة في نهاية سلسلة التوزيع من جانب المشتري النهائي سوف يوءى الى جذب السلعة من المصنع خلال حلقات التوزيع وبوضوح الشكل رقم (٩) ذلك .

ان استراتيجية الجذب تعتبر ملائمة في بعض حالات معينة كما في حالة العلامات التي تصل الى مرحلة متقدمة من النمو أو النضج وتعتمد بكثافة على الاعلان في المنافسة ، وكما في حالة المنتج الذي يقدم منتجاته الى أسواق منتشرة وواسعة ولا يعتمد على قوى بيعية كبيرة (رجال بيع) خاصين به ، وكما في حالة المنتج الذي يقدم منتج جديد يوءى ثراً على المنتجات الأخرى المنافسة بالتقادم ، أو ما شابه ذلك (Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

ثانياً : الاستراتيجية المشتركة .

ان المنشأة التسويقية بناء على البحوث والدراسات المسبقة التي تقوم بها قد تجد أن من الأفضل ألا تقتصر على استراتيجية الدفع أو استراتيجية الجذب . وإنما قد تجد المنشأة التسويقية أن من الأفضل بناء على ذلك (وفي بعض الظروف وخاصة الظروف المتنافسة الشديدة وظروف أسواق المشتريين) أن تتبع في خطتها الترويجية استراتيجية مشتركة تجمع بين مدخل الجذب لتعزيد مدخل الدفع في آن واحد (Tillman &

Kirkpatrick, 1972) • فعدد من المنتجات كالسيارات والسلع المعمرة أو حتى أنواع من الملابس يتم الترويج لها عن طريق المنتج وعن طريق تجار الجملة وتجار التجزئة فتلك المنافذ يمكن أن تمارس استراتيجية مشتركة للدفع والجذب معا (Zikmund & D'Amico, 1986) •

وأخيرا فان اختيار استراتيجية معينة يعتمد على عدد من العوامل منها الميزانيات والامكانيات المتاحة، والتكاليف، ومدى تأثير حلقة أو أكثر من حلقات التوزيع على البيع، وكذا المرحلة التي تمر بها السلعة من دورة الحياة الى غير ذلك • فالسلعة التي تمر بالمرحلة الاولى من دورة الحياة من الافضل أن يتم التركيز على استراتيجية الدفع بالنسبة لها • أما السلعة التي تتقدم الى مرحلة النضج وتكتسب انطباعا موجبا لدى الجمهور فمن الافضل أن تتبع استراتيجية الجذب للحفاظ على ذلك الانطباع لدى الجمهور وتذكيرهم به على مدار الوقت • وبالرغم من أهمية وأفضلية استراتيجية الجذب أحيانا ولكن على أية حال فان بعض السلع أو العلامات قد تتشابه الى حد كبير الى الدرجة التي لا يجدي مدخل الجذب معها كثيرا وفي تلك الحالة فان جهدا مكثفا من جانب رجال البيع (مدخل الدفع) يكون مفضلا في مثل تلك الاحوال •

وفي جميع الاحوال فان اتباع استراتيجية دون أخرى يعتمد على جمع المعلومات عن عدد من المتغيرات المتعلقة بالمنتج (وطبيعته، ومدى بساطته أو تعقده) وبالنشأة والمستهلك والمنافسة وغير ذلك من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واجراء البحوث والدراسات التسويقية اللازمة والتي من خلالها يتم التوصل الى اتباع الاستراتيجية الملائمة على ضوء ذلك • وسوف نوضح أهم تلك المتغيرات فيما يلي (Tillman & Kirkpatrick, 1972) :

أ- طبيعة المستهلك : ان المستهلك من حيث طبيعته ونوعه ومن حيث الكثافة أو الحجم والموقع الجغرافي ومدى تركزه أو انتشاره تعتبر كلها اعتبارات هامة في اختيار الاستراتيجية الترويجية • ففي حالة الاسواق التي تتميز بعدد محدود من المستهلكين المتركزين في منطقته محدودة فانه يمكن اتباع استراتيجية الدفع في تلك الحالة • بينما في حالة الاسواق الكبيرة التي تتميز بعدد غير محدود من المستهلكين المنتشرين في مناطق جغرافية (أسواق) متباعدة والتي تتطلب منافذ توزيع معقدة وذات حلقات توزيع متعددة فانه في مثل تلك الحالات قد يتم الاعتماد بدرجة أكبر على استراتيجيات الجذب من خلال التركيز الكبير على الاعلان أو ما شابه ذلك • والجدير بالذكر أن المستهلك وخصائصه الاقتصادية (المادية) والاجتماعية والمهنية والثقافية (التعليمية) وغيرها تعد متغيرات

هامة فى تقرير اتباع استراتيجية ترويجية معينة • كما أن المرحلة التى يمر بها المستهلك فيما يتعلق باتخاذ القرار تؤثر على اتباع استراتيجية ترويجية معينة دون أخرى ففى المراحل الأولى من اتخاذ القرار عادة ما يكون التركيز على مدخل الجذب بدرجة أكبر أما فى المراحل الأخيرة والمتعلقة بتقرير الشراء واختيار البديل والميل للسلوك واتجاهه النية للشراء فيكون التركيز بدرجة أكبر على مدخل الدفع •

بـ طبيعة السلعة : ان بعض السلع تكون بسيطة ولا تحتاج شرح كبير للمشتري من حيث استخدامها أو تشغيلها أو خلافه بينما البعض الآخر من السلع تكون معقدة فنيا وتحتاج الى جهد كبير وشروحات متنوعة من أجل ايضاح كيفية تشغيلها أو صيانتها أو خلافه مما يصعب ذلك من خلال وسائل الاتصالات الشفهية كإعلان • ومن ثم فإن نوع السلعة وبساطة أو مدى تعقد السلعة يعتبر عاملا هاما فى اختيار أسلوب ترويجى معين • كما أن دورة حياة السلعة والمرحلة التى تمر بها السلعة من دورة الحياة فى علاقه بمتغيرات أخرى تؤثر على اختيار استراتيجية معينة كما سبق الإشارة لذلك •

جـ طبيعة المنافسة : ان اختيار استراتيجية ترويجية معينة يتوقف الى حد كبير على طبيعة المنافسة ونوعها ومدى حدتها والاساليب التى يستخدمها المنافسين فى الترويج ومدى الحاجة الى مجاراة تلك الاساليب أو الخروج عنها أو ابتكار اساليب متميزة فى الترويج • ففى بعض الحالات قد تم اتباع استراتيجية الجذب فى الترويج من خلال الإعلان مثلا وذلك نظرا لان المنافسين يتبعون ذلك الاسلوب بكثافة كبيرة. وفى حالات أخرى قد يتم اتباع أسلوب الدفع من خلال البيع الشخصى باتباع اساليب غير تقليدية كاتباع أسلوب البيع بالمنازل كما فى حالات بيع علامات جديدة من مسحوق التنظيف أو خلافه ، حيث يعتمد ذلك على عديد من العوامل المرتبطة بالمنافسة والموقف عليها • ومن ثم فإن ذلك يتطلب دراسة وافية كما سبق أن أشرنا الى ذلك من حيث المتغيرات الموقف فى علاقتها بالمنافسة والتى يتحدد على ضوءها اختيار استراتيجية أو أخرى للترويج •

تم فى هذا الفصل تناول استراتيجية وخطط الترويج باعتبارها ضرورية للمنشأة فى اطار الاستراتيجية والخطه الكليه للنشاط التسويقي . وقد تم الاشارة الى أهمية التركيز على تكامل استراتيجية وخطط الترويج مع الاستراتيجية والخطه الشامله للنشاط التسويقي، أخذاً فى الحسبان أهمية اتباع الاسلوب العلمى فى التخطيط اعتماداً على بنوك متقدمه وكامله للمعلومات وبحوث متطورة تستند الى تلك المعلومات .

ومن ثم فقد تم عرض نموذج متكامل للتخطيط للمزيج الترويجى (الاعلان ، والبيع الشخصى، والنشر، والمروجات (المنشطات) الاخرى) وذلك فى اطار الخطه التسويقيه الشامله بما يمكن من تحقيق الاهداف المنوطه بتلك الخطه على أمثل وجه ممكن .

والجدير بالذكر أن الغرض الرئيسى من عرض هذا النموذج هو التوصل الى اطار علمى يتبع عند التخطيط للمزيج الترويجى بحيث يساعد ذلك فى توجيه المفاهيم العلميه تجاه البيئه الواقعيه وبحيث يساهم ذلك فى سد الهوة بين المفاهيم النظرية للتخطيط للنشاط الترويجى وبين التطبيق العملى لها بالبيئه العلميه على طريق سد الفراغ .

وفى نهاية هذا الفصل أردنا أن نلفت الانتباه الى أهم الاستراتيجيات الترويجيه التى جرى اتباعها بعدد من المنشآت التسويقيه، ونخص بالذكر استراتيجية الجذب واستراتيجية الدفع والاستراتيجية المشتركه . وقد كان الاهتمام منصبا فى ذلك على ايضاح الحالات التى تستدعى استخدام كل استراتيجيه منها وما يرتبط بذلك من متغيرات وخاصة تلك المتعلقة بطبيعة ونوع المستهلك، وطبيعة ونوع السلعه، وطبيعة ونوع المنافسه وأثر ذلك على ترجيح اتباع استراتيجية ترويجيه معينه من بين الاستراتيجيات الترويجيه السابق الاشاره اليها .

الفصل الرابع

استراتيجيات السوق فى العلاقة بالبيع

والترويج والاثـر على العائد

(يـمـز)

مقدمه

تتصف البيئه التي تعمل فيها المنشأة وعلى الاخص ادارة التسويق بالتغير المستمر . فكل الاسواق تواجه بسبل من السلع والبدائل المتنافسه . وفي مثل هذا المناخ تظهر أهمية مفاهيم التخطيط الاستراتيجي . وبناء عليه فانه يجب أن يوجه رجال التسويق الانتباه الى التكتيكات الحاليه والاستراتيجيات المستقبله . فالتخطيط الاستراتيجي يركز على تعظيم التلاءم بين المنشأة وبيئتها المستقبله . وعلى المنشأة لكي تستطيع تحقيق النجاح في الاجل الطويل أن تقوم بمواجهة التحديات سواء ما يتعلق بالتهديدات أو الفرص التي يمكن أن تواجهها . فالاساس في التخطيط الاستراتيجي هو التحليلات البيئيه التي تساعد على الامداد بالاطار للتخطيط ووضع كل الاتجاهات المستقبله مع بعضها .

وعلى أية حال ، فان التخطيط الاستراتيجي يركز على الاجل الطويل وينظر الى المستقبل ومافيه من مخاطر ولا يعتمد كثيرا على أحداث الماضي ، ويجب أن يكون أكثر مرونة ويساعد على تعضيد نقاط القوة والضعف للمنشأة وتوجيه الانتباه حتى يمكن تحديد المحددات الممكنه لاعادة تشكيل المنشأة بحيث يمكنها تغيير البيئه أو التكيف معها .

وكان نتيجة لزيادة نطاق وتعقد الاعمال ، وندرة الموارد ، والنمو المتزايد والسريع للمنشأة بما لا يتلاءم مع الامكانيات الداخليه ، وزيادة المنافسه والتغير السريع في البيئه والاسواق ، أن أصبح نظام التخطيط يركز أكثر على تحسين ادارة التعقيد وعدم التأكد والتوزيع الرشيد للموارد النادرة . فنجد على سبيل المثال أن شركة جنرال موتورز " GM " والتي تبنت مشروع يميز " PIMS " Profit Impact of Market Strategy " قد قامت بتطوير هيكل التخطيط وعملياته والذي يركز على لا مركزية تكوين الخطه بدون التضحية بالرقابه على الاتجاه الكلي للمنشأة . فقد كانت الميزة الرئيسييه في استخدام اللامركزيه في التخطيط هو تطوير الاستراتيجيات العليا عند مستوى الفروع أو وحدات المشروع الاستراتيجيه ، فكل وحده تعتبر منشأة كامله ومسئولة عن تكوين استراتيجياتها الخاصه بها . وأيضا يعتبر ذلك على درجه من الاهميه على مستوى المنشأة ، لكي يتم تطوير اطار التخطيط الاستراتيجي والذي يركز على الاهداف الكليه ويسمح بالتوزيع الرشيد للموارد .

هذا ويتضح من خبرة شركة جنرال موتورز أن الاربعة أنشطة الرئيسييه والتي يجب أن يتم أدائها على المستوى الاعلى للمنشأة هي (١) تشكيل نطاق المشروع الاعلى وتنويع الثقه ، (٢) وضع الاهداف والاولويات للمنشأة ككل ولكل وحده استراتيجيه ، (٣) تقدير وتوزيع موارد المشروع ، (٤) تصميم أنظمة الادارة العليا .

ومن ذلك نجد أن شركة جنرال موتورز تستخدم نظام التوزيع والنشر للتخطيط الاستراتيجي من خلال النظام الكلي، أي أنه يوجد ٣٤ من النقاط المختلفه للتخطيط (واحد على مستوى المنشأة، ٣٣ على مستوى وحدات المشروع الاستراتيجيه) • ونجد أن انسياب عملية التخطيط الاستراتيجي تتم كالآتي (Wilson, et.al., 1978) :

(١) تقوم الادارة على مستوى المنشأة بمراجعة المصادر البيئية المحدده عبر المنشأة مثل تأثير سياسة الطاقة المستقبلة والتضخم، (٢) وتقوم كل وحدة من وحدات المشروع الاستراتيجيه باستلام الخطوط المرشده من الادارة العليا على مستوى المنشأة فيما يتعلق بالاهداف والاولويات الاساسيه • وفي خلال فترة معينه تقوم وحدات المشروع الاستراتيجيه باعادة تحديث وتقييم الخطة الاستراتيجيه والتي عادة ما تكون مدتها خمس سنوات مع التركيز على زيادة المركز التنافسي في الاجل الطويل، وبالإضافة تحديد درجة استجابتها للخطوط المرشده والتي تم وضعها من جانب الادارة العليا، (٣) تقوم بعد ذلك لجنة على مستوى المنشأة بمراجعة خطط وحدات المشروع الاستراتيجيه، مع التعضيد لجودة الخطه والمخاطر، والموافقه على الاهداف وتحديد الموارد التي سيتم توزيعها لكل مشروع، (٤) وفي خلال فترة معينه تقوم وحدات المشروع الاستراتيجيه بتطوير برامج وميزانيات تشغيليه مفصله للعام المقبل وذلك بناء على الخطوط المرشده مع القيام بوصف الاهداف المتوافق عليها ومستويات الموارد، (٥) ويتم الموافقه النهائيه على ميزانيات وحدات المشروع الفرعيه على مستوى المنشأة خلال فترة معينه وهذا يعتبر الاساس لقياس العمليات في العام التالي.

ويجب الملاحظة فيما يتعلق بنظام التخطيط أنه يجب الأخذ في الحسبان تحقيق التوازن بين عمل التخطيط من أسفل الى أعلى ومن أعلى الى أسفل وتوقيع مسئولية التخطيط، حيث أن طلب المعرفه لتكوين الاستراتيجيه يكون متاح بطريقه أفضل، والتكامل بين التخطيط الطويل والقصير، وتطوير التنبؤ طويل الاجل بالبيئه • وتعتبر هذه النقطة على درجه من الاهميه. ويتم تطوير التنبؤ البيئي والتحليلات البيئيه عن طريق تطوير مجموعه مكونه من أربع سيناريوات "Scenerios". يتم تطويرها في ثلاث مراحل وهي (١) التنبؤات القطاعيه وهنا يتم تحليل وتحديد الاتجاهات المستقبلة والمنفصله لعدد من القطاعات (على المستوى المحلي والدولي) وهم الاقتصاد الدولي والدفاع، الاجتماعى، السياسى، والقانونى، والاقتصادى، والتكنولوجى، والقوة البشرى والماليه • ويتم عمل مراجعه تاريخيه مختصرة لكل قطاع لاعطاء خلفيه والتوقع ولتوضيح طبيعه الاتجاهات الحاليه، ويتم أيضا تحليل أكثر العوامل والقوة المحتمل من أجل التغيير وذلك من أجل الامداد بتنبؤ مبدئى، وتحديد وتعضيد عدم الاستمراريه الاساسيه ونقاط

التأثير الاساسيه فى الاتجاهات المحتمله والتي قد تقود الى تحديد التغيرات المقبوله ، ويتم تحديد التطبيقات الاستراتيجيه لهذه الاتجاهات • وعلى أية حال ، فان تلك التحليلات لهذه القطاعات تمد بمخزن مكثف من البيانات والمعلومات للتنبؤ بالاتجاهات والاحداث وعدم الاستمراريه ، (٢) تحليل التأثيرات المتداخله (المتقاطعه) وذلك لتحديد متى يحدث تأثيرات متداخله بين القطاعات ، فانه يتم استخدام تحليل تقاطع التأثير • ويمد هذا التحليل بديناميكية العلاقات المتفاعله والمتداخله والضروريه لعمل السيناريوهات • ، (٣) وأخيرا ، فان التنبؤ البيئى يأخذ شكل أربع سيناريوهات يتم تكوينها من مختلف الاتحادات والتي تم الحصول عليها من سلسلة التفاعلات من مصفوفة التأثيرات المتداخله •

ان التخطيط الاستراتيجى يعتبر من الاهميه بمكان لرجال التسويق نظرا لما يواجهونه من متغيرات فى السوق • ونجد أن الممارسات المتعلقة بجعل كل وحده تنظيميه كمركز ربح تضع الكثير من الضغوط على المديرين لاتخاذ القرارات التى تركز على تحقيق الاهداف فى الاجل القصير • ان المساء له فى الحال عن الارباح يمكن أن تجعل معظم مديروا البيع والتسويق المتقدمين أن يصبحون متجهين نحو البيع بدلا من الاتجاه نحو المستهلك • ومثل هذه القرارات تبني فقط على الاعتبارات قصيرة الاجل ويمكن أن تؤدى الى اهمال التطوير طويل الاجل فى الاسواق • ولكى يتم التغلب على ذلك فان مدخل التخطيط الاستراتيجى يمكن أن يساعد مدير البيع والتسويق على التكيف مع المستقبل • حيث أن ذلك يمكن من تكوين استراتيجيات مرنة والتي تعتبر ضروريه لنجاح المنشأة • ومن الاهمية بمكان الاخذ فى الحسبان خصائص عملية التخطيط الاستراتيجى ومنها أنه يجب أن يتم معرفة تأثير كل شىء على كل شىء (الشمولية) فى النطاق • فبالاضافه الى عمل التحليلات الديمغرافيه والسيكوجرافيه ، فان مدير البيع والتسويق يجب أن يعرف القيم الاجتماعيه للجيل القادم والحقائق السياسيه والتي لها تأثير على مكان السوق ، وأيضاً وبالإضافة الى أن مدير التسويق يجب أن يتفاعل مع المتطلبات التكتيكيه للمزيج التسويقي أيضا فانه يجب أن يقوم بعمل تعضيدات احتماليه للبيئات الممكنه ، وذلك لكى يتم المساهمه والتكيف مع المستقبل بدلا من التركيز ببساطه على الاجل القصير • وهذا يساعد على تبني مدخل فعال لكل الاسواق الهامه والتي ستتعامل معها المنشأة فى المستقبل • فيجب على مديروا البيع والتسويق القيام بتطوير خطط طارئه تبني على مختلف البدائل المستقبليه حتى يمكن مواجهة والاستجابه للتغيرات فى السوق • وبهذا المفهوم فان التخطيط الاستراتيجى يصبح مكون حاسم للخطوتين الاولى فى العملية الاداريه للتحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابه ، ويرجع أهمية التخطيط الاستراتيجى لرجال البيع والتسويق

الى وجود العديد من المتغيرات غير المتحكم فيها فى السوق والتي توء ثر على وجود المنشأة فى الاجل الطويل . ان التنبوء بتلك المتغيرات غير المتحكم فيها يساهم فى معرفة التغيرات المستقبله والتي سوف تحدث فى السوق . هذا وبالمقارنه بالتنبوء التقليدى ، فان التخطيط الاستراتيجى يكون أكثر اختياريه وديناميكيه للمنشأة . ولذلك فان مديـر البيع والتسويق يكونا أكثر قدرة على تحقيق الاتجاه المستقبلى . وعموما فان العلاقه بين التخطيط الاستراتيجى وادارة التسويق يجب أن تركز على ما هى الاسواق التى سوف تتعامل معها المنشأة وسوف تخدمها من ٥ الى ٢٠ سنه من الآن . ويجب على رجال البيع والتسويق مواجهة هذا التحدى وأن يتم تكامل التحليل الطويل الاجل والتخطيط فى عملية ادارة التسويق . وهذا سوف يساهم فى الربحيه فى الاجل الطويل .

وعموما فان التخطيط الناجح والكامل يجب أن يستند على (١) المتطلبات التحليليه للتخطيط والتي تتضمن تحليلات العملاء والمستهلكين ، واتجاهات البيئه ، وخصائص السوق ، وقدرات المنشأة ، وديناميكية التكاليف ، (٢) وأيضا على طرق التخطيط الرسمى والتي تتضمن تحليلات المزيج الاستثمارى وتحليلات جاذبية السوق ومركز المنشأة ، ومشروع بيمز " PIMS " ، (٣) الابعاد الاداريه الخلاقه للتخطيط وتتضمن طرق التعريف الخلاق وتقسيم المشروع واتباع الجانب الانسانى فى التخطيط وطرق للتطبيق الحقيقى للتخطيط واعداد خطة السوق الاستراتيجيه (Kirchoff, 1977) .

مداخل واساليب لفاعلية التخطيط وتحقيق الاهداف

من الاهمية بمكان توضيح أنه بالرغم من وجود العديد من الاساليب الفعاله التى تمكن من تحقيق الفاعليه للتخطيط وتحقيق الاهداف المرغوبه الا أننا نجد أن العديد من المستخدمين لمداخل التخطيط الرسمى قد لا يعرفون على وجه الدقه الاختلاف بين تلك المداخل ، وعما اذا كان يمكن استخدام تلك المداخل محل بعضها البعض أو استخدامهم كمداخل مكمله لبعضهما البعض ، ومتى وكيف يتم استخدامهم . ومن هـذه الاساليب والمداخل تحليلات مزيج الاستثمارات وتحليلات جاذبية السوق ومركز المنشأة ، وبرنامج تأثير الاستراتيجيه السوقيه على الربح (بيمز) . وعلى أية حال ، فسوف يكون التركيز فى هذا الفصل على مشروع بيمز " PIMS " ولكن قبل أن نقوم بشرحه فسوف نوضح الاختلافات بين تلك الاساليب بشيىء من الاختصار فيما يلى :

ان تحليلات كل من جاذبية السوق ومركز المنشأة يختلفان تحليلات مزيج الاستثمارات فى الاتى : ان درجة التركيز على التكاليف يكون أقل ويتم التركيز على العناصر

الآخري والتي تميز المشروعات بعضها عن البعض الآخر، ويوجد تركيز أكبر على العناصر التي تعضد الجاذبيه لسوق معين على الآخر وليس على معدل النمو، ويتم الافتراض مسبقا أن المتغير التابع هو معدل العائد على الاستثمار " ROI " وليس حركة النقدية • وعموماً فإن درجة الجاذبيه المرتفعه تتوافق مع مركز قوى للمشروع ويمكن أن نفترض مسبقا بأن ذلك يوء دى الى معدل مرتفع للعائد على الاستثمار وليس من الضروري حركة نقدية مرتفعه وموجبه (Magid, et.al., 1977).

ومن الجدير بالاهميه أنه اذا تم استخدام متغيرات أخرى وتضمينها فى عملية التنبؤ بالاضافه الى نمو السوق فإن ذلك سوف يوء دى الى الحصول على تنبؤ أفضل للاداء، وذلك نظرا لان الاداء يمكن أن يكون مصاحبا لـ ويتأثر بعناصر أخرى فى السوق مثل درجة تركيز رء وس الاموال، تراخيص الحمايه، والقدرة العينييه، وجودة المنتجات، والفاعليه التسويقيه الى غير ذلك. وهنا اذا نظرنا الى تلك العناصر فانه يمكن الحصول على تنبؤ دقيق اذا استطعنا وضع أوزان لكل عنصر وتقسيم السوق الى قطاعات وتحليل كل قطاع على حده •

ومن الملاحظ أن كل مدخل من المداخل أو الاساليب السابقه الذكر له دور فى عملية التخطيط، فنجد أن مداخل جاذبيه السوق ومركز المنشأة يسمح بالمقارنه المتتابعه لعدة مشروعات ولكن لا يوضحا العلاقات بين حركة النقدية الداخليه بين مشروع وآخر. وبدلا من ذلك فإن المشروعات يتم مقارنتها بناء على أداء العائد على الاستثمار المتوقع • وهذا يمد المخطط الاستراتيجى ببعد اضافى وبمعلومات مفيده حيث أن كل حركة النقدية والعائد على الاستثمار يعتبر مكونات هامه لاي تصميم • ويتم استخدام المدخل التحليلي لتعريف مهمه المشروع، ويمكن استخدام تحليلات جاذبيه السوق ومركز المشروع فى تحديد الجاذبيه النسبيه لمختلف استثمارات المشروعات والتي لا يمكن الحصول عليها من تحليلات مزيج الاستثمارات • وأيضاً عن طريق استخدام التحليل يمكن تحديد المتطلبات المختلفه لنجاح المشروع •

وعلى أية حال، فإن تحليلات جاذبيه السوق ومركز المشروع يعتبر مدخل مستقبلى وذلك نظرا للسماح بالتفكير الاستراتيجى المستقبلى وأيضاً نظرا للسماح بمعرفة التغيرات التي تحدث فى العوامل السوقيه مثل القطاعات بالسوق، والتكنولوجيا وهيكـل المنافسه، وحلـجات العملاء والمستهلكين، والتوزيع وخلافه • ويمكن تقييم المنافسين الفرديين ورسم ذلك ببـعدين باستخدام مدخل جاذبيه السوق ومركز المشروع. وعلى أية حال، فإن المقارنات تتم بناء على المنتجات الفرديه أو المشروعات وليس بناء على النقدية الكليه للمنافسين • وعليه فإن استخدام جاذبيه السوق ومركز المشروع كمدخل للتخطيط يعتبر

أداة هامة لتحليلات الاستراتيجيه للمشروع ولل سوق • فالمرحلة الاولى من التحليل تخدم فى تحديد الفرصه الحاليه ، أما المرحلة الثانيه فالتى تأخذ فى الحسبان التغيرات السوقيه المستقبليه وتنوع التغيرات الاستراتيجيه المشاركه أو المساهمه والاستجابه لتلك التغيرات ، ويتم وضع توصيات هامه عن الرغبه فى مختلف البدائل ، وهذه التوصيات على أية حال ، لا يتم وضعها بناء على التطبيق العلمى وانما تعتمد على حكم الادارة عادة وتحديد الاوزان لمختلف العوامل • وبناء على ذلك فان هذا المدخل يذهب الى أبعد من مجرد تحليل مزيج الاستثمارات فى قدرته على مساعدة الادارة فى تحديد التغيرات الاستراتيجيه المستقبليه • ولكن من الجبهه الاخرى فانه يتطلب وقت أكبر ومعلومات أكثر •

وعلى أية حال ، فان تحليلات الاستثمارات تستند (على كل من النصيب النسبى من السوق ونمو السوق) على مجموعتين رئيسيتين من العلاقات المفترضه وهى (١) أن النقدية من العمليات ذات علاقته بتكلفه / الوحده والتي بالتبعيه تكون ذات علاقته بالنطاق والخبره والتي تكون أخيرا ذات علاقته بالنصيب النسبى من السوق ، (٢) أن النقدية المحتاج اليها للاستثمارات فى المشروع ، المعدات ، رأس المال العامل تكون ذات علاقته بمعدل النمو الصناعى • ويترتب على هذين الافتراضين أن اجمالى حركة النقدية تكون ذات علاقته بالنصيب من السوق ونمو الصناعه •

ومن الاهميه ملاحظة أن حركة النقدية الحقيقيه يمكن أن تنحرف عن حركة النقدية المتنبوء بها ، ويرجع ذلك الى العديد من الاسباب ومنها (١) التغيرات الاستراتيجيه تكون مقدره بأقل مما يجب وذلك لزيادة أو تخفيض النصيب من السوق • وهذا يمكن أن يكون له تأثيرات سالبه أو موجبه قصيرة الاجل على حركة النقدية ، (٢) أن العلاقة المفترضه بين معدل نمو الصناعه وحركة النقدية يمكن أيضا أن تكون ضعيفه •

ومن الاهميه بمكان ملاحظة أيضا انه بينما نجد أن العلاقات الرئيسيه التى يبنى عليها مفهوم كل من نمو السوق والنصيب من السوق تركز على التخمين ويرتبطا بالخبرة العامه ، فانه لازال يوجد فقط اثبات عملى منشور فيما يتعلق بصحتها • وهذا لا يعنى ان تلك العلاقات غير صحيحه ولكن معظم البيانات العمليه يوجد بها صعوبه فيما يتعلق فى نشر معلومات ساكنه • ونجد أن مشروع بيمز " PIMS " قد أوضح وجود علاقات بين النمو والنصيب من السوق وحركة النقدية كما سيتضح فيما بعد • وهذا يوضح أن العلاقة المفترضه موجوده بالتأكيد ولكن مقدار الشرح الذى تم الامداد به بواسطة هذين العاملين منخفض نسبيا • وعلى أية حال ، فان تحليلات مزيج الاستثمارات يعتبر من السهوله استخداما ومناقشته فهى تمد باطار منظم وسريع والذى يمكن باستخدامه الاخذ فى الاعتبار العديد من

البدائل .

ومن الضرورة بمكان الإشارة الى أن المفهوم الاساسى لخريطة مزيج الاستثمارات تسمح بالمقارنه المتتابعه للعديد من المشروعات والمنتجات المختلفه . وعلى أية حال ، فانه يجب أن يتم تعريفهم . فالتحليل يركز على التوازن المكون بين النمو والنقديه . وخصوصا ، فانه فى حالة وجود بيئه مقيدة من حيث النقديه ، حيث أن الديون الخارجيه أو التمويل عن طريق اصحاب المشروع يكون محدودا ، فانها تمتد بالتوضيح فى صورة شكل للحقيقه بأن النقديه المحتاج اليها لمكون واحد من مزيج الاستثمار يجب أن يأتى من مكون آخر . ولذلك فان تحليلات مزيج الاستثمار توجه الانتباه الى ديناميكيه حركة النقديه بين المنشآت وتدفع المستخدم للأخذ فى الاعتبار حقيقة تداخل واعتماديه المشروعات فى توزيع الموارد . ان تحقيق التوازن الجيد " لمزيج الاستثمار يمكن تمييزه عن عدم تحقيق التوازن لمزيج الاستثمار الرديء .

ان تحليلات مزيج الاستثمارات تساعد فى تعريف المهمه أو المهنة لاي منشأة معينه . وتساعد الادارة العليا على تقييم تنابعات النقديه للاختيارات الاستراتيجية المعروضه بواسطة المديرين المسئولين عن وحدات المشروع فى المستوى الأدنى . وأيضا تمتد بعرض واضح بموقف المنشأة التنافسى بالعلاقه بالمنشآت التنافسيه الاخرى . وتمتد أيضا تحليلات مزيج الاستثمارات الادارة فى المستويات الدنيا باطار لتقييم الدور الاستراتيجى الحالى للمنشأة بالمقارنه بالمنشآت المنافسه، وأيضا الأخذ فى الاعتبار التغيرات التى يمكن أن تحدث مستقبلا فى الاستراتيجية . ومثل هذه التغيرات لا يمكن تقييمها مباشرة ، وعلى أية حال ، فان التكاليف والفوائد يجب أن يتم تحليلها من على الخريطة ، ويتم توقيع عرض جديد يوضح المواقف المستقبليه والنتائج عن التغيرات الاستراتيجية .

ان مدخل مزيج الاستثمارات يمكن استخدامه أيضا فى تحديد الوضع الافضل لمركز المنتجات المتنافسه أو المنشآت على عروض الشركه . فكل منتج متنافس يمكن توقعه بمفردة ويمثل بدائرة والى مركزها يحدد النصيب من السوق ومعدل النمو الصناعى وحجمها يمثل حجم المبيعات . ويمكن استخدام المعلومات باستخدام ثلاث طرق (١) الامداد بتمثيل بيانى للحجم النسبى والقوة لكل منافس رئيسى فى السوق ، وجعل العلاقات أكثر ظهورا عما اذا تم وضعها فى جدول يحتوى على مجرد الارقام فقط . ان تحديد القوة النسبيه أو الضعف للمركز التنافسى أحيانا يمكن أن يتم عمله كاثبات مرئى مفرد ، (٢) أن التغيرات فى مركز المنافسه يمكن أن يتم توقعها أو تحديد واكتشاف التحركات التنافسيه ، (٣) توقيع اجمالى مزيج الاستثمارات للمنافسين غالبا ما يمد بروء به ذات اعتبار عن موقع كل منافس نسبيا وما اذا كان ضعيفا أو قويا وأي من المنشآت يحتاج الى النمو وأيهما

لا يحتاج •

ومن الجدير بالملاحظة توضيح أن أسلوب كل من جاذبية السوق وتحديد مركز المنشأة يتضمن بعض المشكلات المصاحبة له ومنها (١) أنه من الأهمية تحديد العوامل التي تؤثر على كل من الجاذبية والمركز تحديداً دقيقاً بواسطة المحلل ، (٢) وأيضاً فإن الاتجاه ودرجة القوة للعلاقة بين عامل معين والجاذبية أو المركز يجب أن يتم تحديد معدل لها بطريقة حكمية معينة ، (٣) أن المعدل العام المحدد للجاذبية أو المركز يعتمد على بعض العوامل الضمنية وغير الضمنية الموزونة لمختلف العوامل المتضمنة •

وهنا إذا نظرنا إلى أسلوب بيمز " PIMS " والذي هو موضوعنا الرئيسي في هذا الفصل لوجدنا أنه يتغلب على تلك المشكلات المصاحبة لاستخدام تحليلات درجة الجاذبية للسوق وتحديد مركز المنشأة، وذلك عند طريق الإثباتات العملية التي يتم الحصول عليها من عدد كبير من المشروعات في مواقف متعددة • ويتم استخدام نموذج الكمبيوتر في تحديد أهم العوامل وتوضيح علاقة كل عامل بالاداء والأهمية النسبية لكل من تلك العوامل تبعاً لأهميتها النسبية في المعادله الإجماليه المستخدمه في ذلك النموذج كما سيتضح فيما بعد •

وعلى أية حال ، فإن استخدام مشروع بيمز يساعد في الإجابة على الأسئلة الآتية وبالتالي فإنه أداة مفيدة للإدارة وذلك للمساعدة في وضع الأهداف العامه للمشروع وتحديد طرق معينه لتحقيق تلك الأهداف : (١) ماهي العوامل التي تشرح الاختلافات في المستويات المتطابقه أو المتشابهه من العائد على الاستثمار وحركة النقدية بين مختلف الأنواع من المشروعات ، (٢) ما هو معدل العائد على الاستثمار وحركة النقدية الطبيعي في مشروع معين تحت ظروف سوقيه معينه وباستخدام استراتيجيه معينه ، (٣) كيف أن العائد على الاستثمار والمقاييس الأخرى للاداء في منشأة معينه تتأثر عن طريق تغيير الاستراتيجيه المستخدمه ، (٤) ماهي الاتجاهات الواعده لتحقيق تحسن الاداء لمنشأة معينه •

ومن الأهمية الإشارة إلى أن مشروع بيمز يساهم في العديد من المراحل في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً يساعد في التنبؤ بالأرباح والمساعدة في التوزيع الفعال لرأس المال ، والقوة البشرية وغيرها من الموارد النادرة ، وقياس الاداء الإداري (عن طريق مقارنة الأرباح المتوقعه بالنتائج الحقيقيه) ، ويساعد أيضاً في عملية التقييم للفرص الجديدة •

والجدير بالذكر هنا أن نصيب المنشأة من السوق يرتبط تقريبا بعدد من المتغيرات التي تؤثر على ربحية المنشأة وتوسعها . ومن المعروف أن ذلك النصيب من السوق يتأثر الى حد كبير بعدد من المتغيرات الاستراتيجية المتعلقة بأنشطة البيع والترويج . فالمنشأة ذات النصيب العالي من السوق تستطيع أن تتحكم في استراتيجيات وأساليب التسعير برفع السعر أو خفضه بما يوء ثر على العوائد . كما أن المنشأة التي تحتل نصيبا كبيرا من السوق تستطيع أن تتوسع رأسيا . كما تستطيع تلك المنشأة التي تتحكم في نصيب كبير من السوق من خلال زيادة الجودة والسعر ومن خلال زيادة امكانات البحث والتطوير والتي تنعكس بدورها على مبيعاتها وعوائدها ، الى غير ذلك من العديد من المتغيرات الاستراتيجية المؤثرة على ربحية المنشأة والتي ترتبط وتنطلق كلها من نصيب المنشأة من السوق .

ولعل الهدف الرئيسى هنا ليس هو استعراض دراسات بيمز " PIMS " فى حـدد ذاتها وانما لفت الاهتمام الى مدى وثاقه الصله بين دور ادارة المبيعات فى زيادة النصيب للمنشأة من السوق وبين أثر ذلك على استراتيجيات السوق التى تتضمن تحريك واستخدام عديد من العوامل التى تنطلق من وتعتمد أساسا على نصيب المنشأة من السوق • ولذا فان ذلك يفتح مجالات كبيره للانتباه والاهتمام بدور ادارة المبيعات والترويج فى القيام بوظائفها تجاه رجال البيع وتجاه الترويج البيعى بما يوصل الى زيادة نصيب المنشأة من السوق ومن ثم يفتتح مجالات استراتيجيه تسويقيه أمام المنشأة تمكن من زيادة عوائدها •

الهدف من استخدام بيمز " PIMS "

قبل القيام فى توضيح أهمية استخدام بيمز والهدف منه فانه من الضرورة توضيح أنه قد تم استخدام بيمز منذ عام ١٩٦٠ كمشروع داخلى فى شركة الكهرباء (GE) • وبعد عدة أعوام من البحث والاختبار فقد تم تأسيس نموذج الانحدار باستخدام الكمبيوتر والسدى يركز على شرح التغيرات فى العائد على الاستثمار • وقد تم استخدام البيانات من عدد كبير من الشركات العامه للكهرباء • كمدخلات للنموذج • ويحدد هذا النموذج العوامل التى تتعلق وترتبط أكثر بالعائد على الاستثمار ويمدنا بتوضيح لدورها النسبى كمتغيرات مشروحه •

هذا وقد تم تطوير هذا النموذج فى شركات الكهرباء العامه ثم فى جامعة هارفارد (المعهد العلمى التسويقى) ، وفى هذه المرحله فقد تم توسيع مخزن المعلومات ليشتمل على العديد من المنشآت بالاضافه الى شركات الكهرباء العامه • وفى عام ١٩٧٥ فقد تم ادارة مشروع بيمز بواسطة معهد التخطيط الاستراتيجى ، وقد أوضح ماهى العوامل التى تشرح الاختلافات فى مستويات متطابقه من العائد على الاستثمار وحركة النقدية بين مختلف أنواع المشروعات ومعرفة ما هو معدل العائد على الاستثمار وحركة النقدية الذى يعتبر طبيعى لنوع معين من النشاط تحت ظروف معينه وباستخدام استراتيجيه معينه • وأيضا توضيح كيف أن العائد على الاستثمار والمقاييس الاخرى للاداء فى مشروع معين سوف يتأثر بالتغير فى الاستراتيجيه المستخدمه وماهى الاتجاهات الواعده لتحسين الاداء لمشروع معين (Abell & Hammond, 1979) •

وفى عام ١٩٧٧ ، فقد ساهمت أكثر من ١٥٠ شركة تدبر أكثر من ١٠٠٠ مشروع فى الامداد بالمعلومات عن واحد أو أكثر من مشروعاتها فى مخزن المعلومات ، فكل منشأة تقوم بالامداد بـ ١٠٠ عنصر معلومات فى خمس نماذج منفصله للمعلومات كالآتى:

نموذج معلومات (١) : يتعلق بوصف المنشأة من حيث منتجاتها أو خدماتها وعملائها ،
وعلاقة هذه المنشأة بالمكونات التنظيمية الأخرى في المنظومة .

نموذج معلومات (٢) : يتعلق بالنتائج التشغيلية وبالمعلومات عن الميزانية العمومية .

" " (٣) : يتعلق بالمعلومات عن القادة من المنافسين بالسوق الذى يتم
خدمته .

" " (٤) : يتعلق بالمعلومات عن محددات التصنيف الصناعى المعيارى
ومعلومات صناعية أخرى .

" " (٥) : يتعلق بالافتراضات عن المبيعات المستقبلية وأسعار البيع وتكاليف
المواد الخام .

هذا ونجد أن المشروع قد تم تأسيسه لتحليل التحركات الاستراتيجية البيئية على
الاستخدام المكثف للمعلومات الموثوق فيها من العديد من المشروعات (متضمنا ذلك
المنافسين المباشرين ، وعلى الأقل فانه يوجد كميه من المعلومات الحقيقية متاحة للوسط
الأكاديمي فيما يتعلق بالتشغيل والنتائج . وخلال الأعوام القليلة الماضية ، فانه يوجد
معلومات كافية متاحة وذلك للسماح على الأقل بالانتقاد العام لمدخل بيمز .

وعموما فانه يمكن استخدام بيمز في المساعدة في التنبؤ بالارباح ، وفي التوزيع الكفى
لرء وس الاموال والعماله والموارد النادره الاخرى ، وفي قياس الاداء الادارى (وذلك عن
طريق مقارنة نتائج الارباح المتوقعه مع النتائج الحقيقيه) ، وتقييم فرص المشروعات الجديده ،
وأيضاً يساعد استخدام بيمز في معرفة العوامل التى تشرح الاختلافات فى مستويات العائد
على الاستثمار " ROI " ومزيج الاستثمارات بين العديد من المشروعات المتنوعه ، وأيضاً
معرفة ما هو العائد على الاستثمار ومزيج الاستثمارات النقدية الطبيعية لمشروع معين تحت
ظروف سوقيه معينه وباستخدام استراتيجيه معينه ، وأيضاً كيف يمكن أن يتأثر العائد على
الاستثمار والمقاييس الأخرى للاداء بالتغير فى الاستراتيجيه المطبقه ، وأيضاً يمكن استخدام
بيمز فى المساعدة فى معرفة الاتجاهات التى تساعد على تحسين الاداء لمشروع معين .

دور بيمز فى عملية التخطيط

حيث أن مشروع بيمز يركز على منشأة واحدة فى وقت واحد ، فان بيمز لا يهتم كثيراً
بالعلاقات بمزيج الاستثمار بين المنشآت ، ويهتم بطريقه أكثر بالاستراتيجيه لكل وحده
منشأة . فبيمز يعتبر من الفائده بمكان للعديد من المداخل فى عملية التخطيط . فيمكن
استخدامه لتعزيد توقعات الاداء لكل منشأة بناء على حركة النقدية والعائد على الاستثمار .
وهذا يساعد كل من الادارة العليا والدنيا فى ايجاد مهمه معقوله لكل منشأة . وأيضاً يمكن
استخدام التقارير الطبيعية فى تحديد عوامل النجاح الحرجه ، وأيضاً تحديد التغيرات

الاستراتيجيه بناء على العديد من العوامل الاستراتيجيه الرئيسيه فى صورة كميّه ، وأيضا يمكن تحديد فكرة تقريبيه عن التغيرات المطلوبه فى بعض المقاييس الوظيفيه الرئيسيه (مثل التسويق / المبيعات ، البحث والتطوير / المبيعات) .

وعلى أية حال ، فان بيمز يعتبر أداة مفيده فى تحديد التحركات الاستراتيجيه التى يجب عملها (بدلا من تحديد أفعال معينه والتى يحتاج اليها) وتؤخذ فى الحسبان للوصول الى مركزاستراتيجى جديد . ويعتبر كل من النصيب من السوق والنزعه الى الاستثمار والتكامل الرأسى من المتغيرات التى يمكن أن يتم تبنيها استراتيجيا والتى لا يمكن لادارة التحكم فيها مباشرة . فمثلا لتحقيق نصيب كبير من السوق ، فان البرامج الوظيفيه يجب أن تركز على الانشطه التسويقيه والميزانيات ، والقرارات فيما يتعلق بالتوسع للمصنع الجديد والتحسينات للعمليات ، وخطط المبيعات والخدمات . . الخ . وبالرغم من الخبرة المتعلقه بالمنشآت الاخرى التى تعمل مثل هذه التحركات وقد تم تضمينها فى تقارير بيمز ، الا أن الحاجه الى الحكم الشخصى فى اتخاذ القرارات لا زالت مطلوبه فى تقرير كيرف أن الاستراتيجيات الوظيفيه ترتبط بالتغيرات فى النصيب من السوق على سبيل المثال فى موقف معين . وفى العديد من الحالات ، حيث يتم عرض العديد من البرامج أكثر مما هو مطلوب ، فان الاختيارات يجب أن يتم ترتيبها بناء على المساهمه المتوقعه لكل نشاط . وعلى أية حال ، فان اسلوب بيمز لا يمد بالمساعده المباشره فى هذا النشاط . وأيضا فان بيمز لا يأخذ فى الحسبان بوضوح التقييم السوقى فى المستقبل . ماعدا ما يتم بناء على المبيعات ، الاسعار ، التكاليف (Bloom & Kotler, 1975) .

ان نموذج بيمز لا يُمكن من الرؤيه التنافسيه عن المنافسين الفرديين . فالمقارنات التنافسيه يتم القيام بها بناء على عدة أبعاد مثل النصيب من السوق ، جودة المنتج ، الاسعار ، المجهود التسويقى النسبى ، . . الخ . ويمكن أن يتم عمل كل مقارنه بناء على القيمه لكل منشأة فرديه مقابل متوسط الثلاث منافسين القائدين فى السوق . انه من غير الممكن تعضيد أى من تأثير التحركات التنافسيه الفرديه من خلال الوقت أو الرصيد الكلى بناء على المراكز القويه أو الضعيفه فى مزيج الاستثمارات التنافسيه . وهذا لا يعنى أنه قد تم تجاهل الاستجابه التنافسيه تماما (فى مشروع بيمز) فى تعضيد التحركات التنافسيه باستخدام استراتيجيه معينه .

ان استخدام بيمز على أية حال يساعد على التنبؤ الكمى بالنتائج الماليه للتغيرات الاستراتيجيه . فهو يسمح للمدير باكتشاف التأثير التقريبى لمختلف التحركات الاستراتيجيه بناء على حركة النقدية ، صافى الدخل ، وغيرها من المقاييس التى يمكن استخدامها . ويعتمد

المدير عند استخدامه لبيمز على خبره للعديد من الشركات في العديد من المواقف والذين يستخدمون تحركات استراتيجية متشابهة من نقاط بدأ متشابهة .

ومن الأهمية ملاحظة أن استخدام بيمز لا يمد المستخدم بطريقه لتحليل تأثير التغيرات المستقبلية في السوق (ماعد المبيعات، الاسعار والتكاليف) على استراتيجية المنشأة . ان التغيرات الاستراتيجية التي يمكن اكتشافها تكون محدوده لجعل الاستراتيجية الماليه حقيقيه . ويعتبر مشروع بيمز على درجه من الفائده في تعضيد قيمه للاستراتيجية في السوق الآن وفي اقتراح طرق لتحسينها .

نماذج الربح لبيمز

في المرحله الاولى لبيمز ، فقد تم جمع معلومات من ٣٦ منشأة حول ٣٥٠ مشروع . وتتضمن المعلومات وصف للصناعة وخصائص السوق وأيضا بعض النتائج التشغيلية المختارة وأرقام من الميزانيه الختامية للسنة ٧٠-١٩٧١ (ومن الأهمية الاشاره الى أن البيانات الماليه التي تم ارفاقها كانت في شكل مقياس بمعنى أن الاحجام الحقيقيه بالدولار مضروبه في معامل المقياس مثل ٥ر) وهذا للتأكيد على مدى الثقة في البيانات الاصلية والعلاقات بين الارقام . (Ham, 1978) .

وعلى أية حال ، فان الهدف الرئيسي من المرحله الاولى من مشروع بيمز هو تأسيس امكانية الحصول على بيانات مقارنه معقوله عن عدد كبير من الشركات المتنوعه . وبالرغم من ذلك فان الاختلافات في الانظمه المحاسبية والمصطلحات قد أدت الى وجود بعض المشكلات، فالمشروع كان ناجحا فيما يتعلق بنتائج الارباح، فقد تم شرحها وتم التنبيه بها مع شيء من المعقوليه من حيث الدقه . وعلاوة على ذلك، فان النتائج الاساسيه لمختلف الفروع لشركة الكهرباء والتي توء ثر على العائد على الاستثمار قد تم التصديق عليها وتم توضيحها عند تحليلات الربحيه بين ٣٦ شركه متنوعه .

وفي نهاية عام ١٩٧٢ فقد تم البدء في المرحله الثانيه من مشروع بيمز ، وهذه المرة فقد تم تسجيل ٥٧ شركه في الدراسه وتم الامداد بمعلومات أكثر كثافه تغطي الاعوام من ٧٠-١٩٧٢ لعدد وقدره ٦٢٠ مشروع كما هو موضح في جدول (أ) . ان التحليلات لهذا المخزن من البيانات خلال الاشهر العديده الماضيه قد قادت الى المجموعه الحاليه من نماذج الربح لبيمز .

وعلى أية حال ، فان النماذج التي تم تطويرها كانت مصممه للاجابه على سوء اليسن رئيسيين وهما ماهي العوامل المؤثره على الربحيه في المشروعات وما مقدار ذلك؟ وكيف

جدول (أ) : المشروعات الفردية لعيته بيمز •

عدد الشركات	٥٧
عدد المشروعات	٦٢٠
نوع الشركة	النسبة
مصنعي المنتجات الاستهلاكية	١٩ر٨ %
" الالات الرأسمالية	١٥ر٦ %
منتجي المواد الخام	١١ر٩ %
مصنعي المكونات (الاجزاء)	٢٤ر١ %
مصنعي الموءن (الامدادات)	١٦ر٥ %
الخدمه والتوزيع	١٢ر١ %
الاجمالي	١٠٠ر٠ %

أن العائد على الاستثمار يتغير تبعاً للتغيرات في الاستراتيجية والظروف السوقية • وعموماً فإنه عند بناء نماذج كميّة لشرح العائد على الاستثمار والتغيرات فيه، فقد تم وضع نظريته اقتصاديه • وتقتصر النظرية الاقتصادية ان الاختلاف في الهيكل السوقى، مثال عدد وحجم المنافسين، سوف يقود الى اختلاف مستويات الارباح • فالخبره في المشروعات توضح أن جودة المنتج عامل لم يتم توجيه الاهتمام له من جانب الاقتصاديون وهو يرتبط أيضاً بالعائد على الاستثمار • وبغض النظر عما تركز عليه النظرية الاقتصادية أو آراء رجال البيع، فان الاختبار النهائي لما اذا كان وكيف أن عامل معين يرتبط بالربحية يكون اختبار عملي • ولعمل هذا الاختبار فقد تم تكوين معادله تشرح وتنبأ بأن أكثر من ٨٠ % من التغير في الربحية بين ٦٢٠ مشروع موجود في مخزن معلومات بيمز • فقد تم استخدام معادلة الارتباط المتعدد لتأسيس العلاقات بين مختلف العوامل وذلك باستخدام مقياسين للاداء وهما العائد على الاستثمار وحركة النقدية • هذا وقد تم استخدام تحليلات الجدوله المتقاطعه لتوضيح العلاقات الهامه والناشئه بواسطة الارتباط • وقد تم تقسيم العوامل التى تم جدولتها الى خمس طبقات وهى (١) جاذبية البيئه السوقيه : معدل النمو فى الاجل الطويل والقصير والمرحله فى دورة حياة المنتج ، (٢) قوة المركز التنافسى : النصيب من السوق ، النصيب النسبى من السوق ، جودة المنتج النسبيه ، العمق النسبى لخط الانتاج ، (٣) فاعلية استخدام الاستثمار : النزعه للاستثمار (اجمالى الاستثمار الى المبيعات، أو اجمالى الاستثمار / القيمة المضافه) ، النزعه لرأس المال الثابت (رأس المال الثابت / المبيعات) التكامل الرأسى (القيمة المضافه / المبيعات) ، نسبة الطاقه المستغله ، (٤) توزيع الميزانيه بعنايه أو بطريقه ملائمه : المصروفات التسويقيه / المبيعات، مصروفات البحث (م٢- التسويق والفراغ ج٣)

والتطوير / المبيعات، مصروف المنتج الجديد / المبيعات، (٥) التغيرات الحالية في المركز السوقى: التغير فى النصيب من السوق •

ويجب الملاحظة عند ترجمة الجداول أن هذه الجداول توضح العلاقات فقط بين الاداء وواحد أو أكثر من المتغيرات فى وقت واحد، بينما الاداء الحقيقى بالطبع يعتمد على كل التغيرات، ولذلك فإن القيم فى الجداول كما سيتضح فيما بعد يجب أن يتم ترجمتها كمتوسطات مع بقاء كل الاشياء الاخرى متساوية • هذا ونجد أيضا أن العينه الكبيره من الشركات توءد وجود مستوى ثقته مرتفع مصاحب مع نتائج الجداول •

وعلى أية حال فإن معادلة مستوى الربح تتضمن أكثر من ٦٠ مصطلح يتكون من مختلف الاتحادات لـ ٣٧ من العوامل الرئيسيه (متغيرات مستقله) • فالربحيه ترتبط بالعديد من العوامل المختلفه ، وأكثر هذه العناصر أهميه هى كما يلي :

(١) العائد على الاستثمار " ROI " : نسبة الصافى، الدخل التشغيلى قبل الضرائب الى متوسط الاستثمار • ان الدخل التشغيلى ما هو الا المتاح بعد خصم وتوزيع المصروفات غير المباشره للمنشأة ولكن قبل خصم أى مصروفات ماليه على الاصول الموظفه • والاستثمار يساوى حقوق الملكيه لاصحاب المشروع بالاضافه الى القروض الطويله الاجل أو مايعادلها، اجمالى الاصول الموظفه مطروحا منها الخصوم الجاريه المساهمه فى المشروع •

(٢) النصيب من السوق : نسبة قيمه المبيعات بواسطة المنشأة فى فتره معينه السى اجمالى المبيعات المتعلقة بكل المنافسين فى نفس السوق • فالسوق يتضمن كل المنتجات أو الخدمات ، أنواع المستهلكين ، والمناطق الجغرافيه والتي ترتبط مباشرة بالانشطه بالمشروع • ومثال فذلك يشتمل على كل المنتجات والخدمات التى تتنافس مع المنتجـات والخدمات المباعه بواسطه المنشأة •

(٣) جودة المنتج أو الخدمه : الجودة لعروض كل شركه مشاركه يتم تقييمها بناء على الاتى: ماهى نسبة المبيعات للمنتجات أو الخدمات من كل مشروع فى كل عام والتي كانت ممتازة بالمقارنه بالمنافسين ، وماهى نسبة المنتجات المعادله (الملائمه) الى المنتجات المتفقره •

(٤) المصروفات التسويقيه : أى اجمالى تكاليف القوة البيعيه ، الاعلان ، ترويج المبيعات، بحوث التسويق ، الادارة التسويقيه، وهذه الارقام لا تتضمن تكاليف التوزيع المادى •

(٥) مصروفات البحث والتطوير : اجمالى التكاليف المتعلقة بتطوير المنتج وتحسين العمليات متضمنا ذلك التكاليف المتعلقة بمستوى الوحدات العام والذي يمكن ربطه

مباشرة بالمشروع الفردي •

(٦) القوة أو النزعه الاستثمارية : نسبة اجمالي الاستثمار الى المبيعات •

(٧) التنوع المتكامل : عبارة عن مقياس يعكس (١) عدد مختلف أرقام فى كل صناعه للاقسام الصناعيه المعياريه أو النهطيه والتي تدار بها المنظمه ، (٢) نسبة التوظيف فى كل صناعه ، (٣) درجة الاختلافات والتشابهات بين الصناعات التي اشتركت فى ذلك

ان معادلة مستوى الربح لبيمز والمعادلات الاخرى المنفصله والتي تتنبأ بالتغيرات فى العائد على الاستثمار قد تم استخدامها لتكوين تقارير منفصله لكل مشروع فى بحيرة البيانات • وهذه التقارير توضح وتحدد العوامل المؤثره على العائد على الاستثمار فى المشروع وذلك بناء على خصائص محددته من السوق التي تعمل فيه ، الموقف التنافسي ، قوة أو النزعه الى الاستثمار وهكذا •

ونظرا لان كل مشروع يختلف من حيث الخصائص ، فان تلك التقارير كانت مختلفه من مشروع الى آخر • ويمكن عن طريق مقارنة المشروعات المتشابهه بناء على واحد أو أكثر من العوامل الرئيسيه المؤثره على الربح مع المشروعات التي تملك خصائص مختلفه ، فانه يمكن تحديد بعض النماذج العامه أو العلاقات • ومثال فانه يمكن تحديد متوسط العلاقه بين النصيب من السوق والربحيه عن طريق مقارنة المستويات المتوسطه من العائد على الاستثمار للمجموعات من المشروعات مع تلك التي تملك أنصبه مختلفه من السوق •

وعلى أية حال ، فانه يمكن استخدام نتائج بيمز لتسهيل التخطيط الاستراتيجيى للاسواق وذلك عن طريق الاخذ فى الحسبان سلسله من الملاحظات العامه عن العلاقات لاداء المنشأة مع المتغيرات السوقيه الاستراتيجيه • وأيضا عن طريق الامداد بالبيانات على مشروع معين الى نموذج بيمز من أجل التحليلات المفصله للاداء فى العلاقه بالاداء الطبيعي ولتعديد التطبيقات للتغيرات الاستراتيجيه كما سيتضح فيما بعد • فمشروع بيمز يساعد على ربط المفاهيم العلميه بالتطبيق بالواقع العملي ومن ثم الاستفادة من ذلك فى مجال التخطيط والتخطيط الاستراتيجي للسوق وما يرتبط به من تكتيكات عمليه بيعيه وتسويقيه وخلافه تساعد على تحسين مركز المنشأة بالسوق بما ينعكس على ربحية وعوائد المنشأة •

تقييم عروض المشروعات الجديده

ان تقدير العائد المتوقع على الاستثمار لاي مشروع جديد لازالت مشكله شائعه عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي • فعندما يكون المشروع جديد للمنشأة فان خبره الحقيقيه لا يمكن استشارتها بشيء من التأكيد ، حتى ولو كان الدخول معروضا عن طريق شركه

أخرى • وعلى أية حال ، فإن الاداء الحالى للنشاط الموجود حاليا يمكن الاعتماد عليه بدون شك كمرشد للمستقبل •

وعند التخطيط الاستراتيجى فى المواقف المختلفه نحتاج الى تقدير العائد على الاستثمار فى مشروع معين تحت ظروف سوقيه وصناعيه معينه وذلك باتباع استراتيجيه معينه • فكل منشأة لديها خبره الكافيه بمعرفة أن العائد على الاستثمار يتغير بشده من مشروع لآخر ومن سنه الى أخرى لقسم فردى معين أو لخط انتاج معين • فكيف يمكن الشرح والتنبيه بهذه التقييمات • وبعض الاجابات لهذه الاسئله يمكن أن تظهر الاجابه عليها من مشروع بيمز (الدراسه للخبرات الحقيقيه للمئات من المشروعات والتي تهدف الى قياس تأثير الاستراتيجيات السوقيه على الارباح بما يساعد على سد الفجوه فيما يتعلق برقابة وتقييم المشروعات وخاصة الجديدة) • وذلك بناء على الاعمال التى قامت بها شركه الكهرباء لاكثر من ١٠ سنوات كما يتضح فيما يلى :

ان شركة جنرال الكتريك كانت تبحث عن اجابات على بعض الاسئله • وكان مجهودها يركز على ايجاد طرق أفضل لشرح التنبيه بالاداء التشغيلى وذلك منذ عام ١٩٦٠ كمشروع داخلى للشركه ، وكان المشروع يركز فى البدايه على أسباب النجاح والفشل لمختلف الفروع لشركه جنرال الكتريك • وبعد خمس سنوات من البحث ، فقد تم التوصل الى نموذج كمبيوتر بوضح العوامل التى تشرح الكثير عن تغير العائد على الاستثمار ، وقد أصبح أداة لايجاد وملاحظة التحركات الاستراتيجيه مرتفعة المخاطرة ومصدر غنى للاسئله لمراجعة الاستراتيجيات المعروضه بواسطة مديروا الفروع والاقسام • وقد كانت النتائج سارة لجعل شركة جنرال الكتريك فى أن تستمر فى المشروع لمدته أكثر من عشر سنوات ، فالنموذج كان مصمما لانتاج تنبيهات أكثر معقولية •

وعلى أية حال فإن المشروع فى البداية كان يركز على علاقه بين زيادة النصيب من السوق واقتصاديات التشغيل • وقد طلب نائب الرئيس من مدير بحوث التسويق البحث عن جميع المصادر والبحوث المنشوره وخبرات رجال الاعمال السابقه لتوضيح ما اذا كانت هذه العلاقه صحيحه ، وبالتالي فإن المديرين يمكنهم أن يملكو مفتاح هام لكيفية تحسين النتائج التشغيليه • وأيضاً كان نائب الرئيس يريد اجابه فيما يتعلق بنمو المشكله الاداريه فى شركة جنرال الكتريك • فالمبيعات كانت عند مستوى ٤ بليون ، وفى سنة ١٩٧٠ كان متوقعا أن تكون المبيعات من ٨ الى ٩ بليون دولار •

وبعد شهور من البحث ، فقد اقتنع مدير بحوث التسويق بأن أفضل طريقه للاجابه على الاسئله هى القيام بعمل بحث مبدئى على أسباب النجاح والفشل فى شركته • وقد

وافق نائب الرئيس على مشروع بحث يتعلق بنموذج الارباح المثلى . وبعد خمس سنوات من البحث المكثف والاختبار ، فان المشروع المتعلق بنموذج الارباح المثلى نتج عنه نموذج اساسى بالكمبيوتر يوضح العوامل الرئيسية التى تشرح التغير فى العائد على الاستثمار . وحيث أن هذا النموذج يعكس البيانات من مختلف الاسواق والصناعات ، فهو غالبا يمكن الاشارة اليه على انه نموذج التقاطع القسمى ، بالمقارنه بنموذج السلاسل الزمنية الذى يبني على البيانات عبر سلسله من السنوات لمشروع فردى .

وعن طريق استخدام هذا النموذج فقد استطاعت شركة جنرال الكتريك تقدير متوسط مستوى الربح أو الاستثمار أو حركة النقدية والتى كانت مصاحبه مع مختلف الاتحادات من محددات النجاح . وعلى أية حال ، فان النموذج لا يستطيع التنبؤ بدقه بالعائد على الاستثمار لاي مشروع فى شركة جنرال الكتريك فى أى سنه . وقد وُجد عام ١٩٦٤ بأن نموذج الارباح المثلى هو (١) أداة لايجاد أو ملاحظة التحركات الاستراتيجية مرتفعة المخاطرة ، (٢) مصدر غنى للاستئله من أجل مراجعة الاستراتيجيات المعروضه بواسطة مديروا الاقسام ، (٣) معنى لحساب الاختلافات بين الاهداف الماليه للشركه ككل والمكاسب الاجماليه المتوقعه لاجزائها .

هذا وقد تطور الموضوع الى القيام باشتراك العديد من الشركات والقيام بتطوير مشروع يميز (تأثير الاستراتيجيات السوقيه على الارباح) والذى يعتبر من الادوات التنافسيه ومن مشروعات البحث الهامه التى قامت بها موء سسة العلوم التسويقيه ، فهو يعتبر الصندوق المظلم فى التسويق (برنامج لتخطيط استراتيجية السوق) . ان الفكرة وراء يميز هو امداد الادارة العليا والادارات الوسطى ومديروا التسويق ومخططى المشروع بمعلومات وأضواء على أدء الربح المتوقع لمختلف أنواع المشروعات تحت ظروف تنافسيه مختلفه . ومن بين ٣٧ عامل تم استقصاء هم وتحليلهم : النصيب من السوق ، اجمالى المصروفات التسويقيه ، جودة المنتج ، مصروفات البحث والتطوير ، تركيز وقوة الاستثمار . ان هذه العوامل هى المسئوله عن ٨٠ ٪ من التغير فى الارباح فى اكثر من ٦٠٠ مشروع تم تحليلهم . ومن خلال استخدام المحاكاة بالكمبيوتر فانه يمكن للمنشأة اختبار استراتيجياتها السوقيه مع الخبرات الحقيقيه للمئات من الشركات المقارنه متضمنا ذلك المنافسون-Sm1 (th, 1976) .

فمشروع يميز يساعد فى الاجابه على العديد من الاسئله مثل ماهو معدل العائد على الاستثمار الطبيعى (العادى) فى مشروع معين أو لخط انتاج معين تحت ظروف تسويقيه وصناعيه معينه ؟ وما هى العوامل التى تشرح الاختلافات لنفس المستويات من

معدلات العائد على الاستثمار بين مختلف الانواع من المشروعات، ولماذا وكيف أن معدل العائد على الاستثمار في مشروع معين سوف تتأثر بالتغير في الاستراتيجية المستخدمة والتغير في النشاط التنافسي ؟ ولو أن مشروع استمر بنفس الطريقة الحالية ، فما هي النتائج التشغيلية في المستقبل ، وماذا سوف يحدث للاداء في الاجل القصير والطويل لو حدث بعض التغيرات في الاستراتيجية. وأيضا ما هي مجموعة التغيرات التي يمكن عملها وتساعد على تحقيق أفضل عوائد، كل هذه الاسئلة وغيرها سوف تتضح فيما بعد .

وأساسا فان مشروع يميز يساعد على ايجاد تكلفة عمل لتحرك استراتيجي معين وماهي نتائج ذلك على المشروع . ويعتبر العائد على الاستثمار من أفضل المقاييس لعمل ذلك حسب مشروع يميز والذي يستطيع التنبؤ بمقدار التغير في العائد على الاستثمار لمشروع ما نتيجة لتغير الاستراتيجية متضمنا ذلك تسويق أكثر، تطوير وبحوث، زيادة المعدات الرأسمالية الى غير ذلك ، ويتم التنبؤ بما سوف يكون عليه العائد على الاستثمار في الحال وبعد التغير مباشرة وأيضا بعد عدة أعوام .

وعلى أية حال ، فان العديد من رء ساء الشركات ومديروا التخطيط يوضحون أنه لا يوجد اجابات يمكن الاعتماد عليها لمثل تلك الاسئلة بطريقه قاطعه، فهذه الاسئلة تعتبر قلب التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الحديثه التي تسعى نحو سد الفجوة الاستراتيجية ورفع الكفاءة الاستراتيجية . وعلى أية حال فانه يمكن الاجابه على تلك الاسئلة من خلال معرفة الطرق التي تسبب ظهور هذه الاسئلة وكما سينضح فيما بعد :

الارباح المتنبأ بها : في المنشأة ذات التنوع فان الممارسه العاديه عند اعداد الخطط هي الاعداد لكل قسم أو لكل منتج أو لاي وحده تشغيليه أخرى . وهذه الخطط يتم مراجعتها بواسطة المديرين التنفيذيين وغالبا بمساعدة المتخصصين بالشركه . ومن بين العناصر الرئيسيه لكل خطة لكل وحده معينه يوجد تقديرات للمتطلبات الاستثماريه والارباح للفترات المستقبله . وغالبا ما تكون هذه التنبؤات ما هي الا تقديرات للخبره المحليه . ولكن عندما يتوقع تغير الظروف التسويقيه أو عندما يتوقع حدوث تغيير في الاستراتيجية، فما امكانية الاعتماد على الماضي كمرشد للمستقبل .

توزيع الموارد : ان الهدف الرئيسي من مراجعة الخطط الفرعيه على المستوى الاعلى هو عمل توزيع فعال لرأس المال ، والقوة البشريه والموارد الاخرى النادرة بين الفروع والاقسام . إن المشكله تتمثل في تحديد المنتجات والاسواق التي سوف تحقق عوائد أكبر ؟ ونجد أن تقديرات الارباح والتي يتم الحصول عليها عن طريق مديروا الاقسام

تكون أكثر احتمالا بدون شك للاعتماد عليها حيث أن كل قسم هو الوحيد الذى يستطيع معرفة حالته •

قياس أداء الإدارة : ان الحاجة لتقييم نتائج الربح الحقيقي ترتبط بمشكلة الارباح المتنبأ بها • فلو فرض أن قسم أ يكسب ٣٠٪ على استثمارته (قبل الضرائب) بينما قسم (ب) يحقق عائد على الاستثمار مقداره ١٥٪ ، فهل أن فاعلية إدارة القسم أ مرتين من فاعلية إدارة القسم ب ، ويجب أن يتم مكافأتها • وبالطبع فان مديروا القسم ب سوف لا يشكوا فى موضوعية ذلك • وقد يرجعون الاختلافات فى العائد على الاستثمار الى الاختلافات فى الظروف مثل معدل نمو السوق وقوة المنافسه • وبالطبع فهم على حق ، وماذا تقوم الإدارة العليا بعمله وما هو المستوى المعقول أو الطبيعى من معدل العائد على الاستثمار لمختلف الوحدات التشغيلية تحت ظروف معينه •

محددات الارباح

(نموذج ١ : علاقة العائد على الاستثمار بالمتغيرات الاخرى)
والتنبؤ بالعائد على الاستثمار •

بناء على ما سبق وحيث أن نموذج الربح يتضمن ٣٧ من العوامل المميزة والتي تكون فى اتحادات عديدة ومتنوعة والتي تكون علاقه ذات مغزى بالربحيه • فاننا سوف نركز على ثلاث محددات رئيسيه للعائد على الاستثمار والتي تم معرفتها عن طريق تحليلات مخزن معلومات بيمز وهى النصيب من السوق ، والقوة أو النزعه الى الاستثمار ، وعوامل المنشأة (النمو فى السوق ، مرحلة دورة حياة المنتج ، المصروفات التسويقيه / المبيعات) ، وقد تم جدولة تلك المحددات بمفردها أو مع عامل آخر لتحديد التأثير على العائد على الاستثمار ، وسوف نقوم بشرح كل منهم فيما يلى (Schoeffler, et.al., 1974 ; Abell & Hammond , 1979) .

النصيب من السوق •

يعتبر النصيب من السوق مؤثر رئيسى على الربحيه • فقد وجدوا أن العائد على الاستثمار يزداد بطريقه منتظمة بزيادة النصيب من السوق • وفى المتوسط فان المنشآت التى تملك نصيب من السوق أكبر من ٣٦٪ تكسب أكثر من ثلاث مرات بالعلاقه بالاستثمار بالمقارنه بالمنشآت التى تملك أقل من ٧٪ نصيب من السوق المتوقع (أى أن العائد على الاستثمار بالنسبه لتلك المنشآت يكون أكبر أكثر من ثلاث مرات العائد على الاستثمارات للمنشآت التى تملك نصيب أقل من ٤٪) • وعلى أية حال فان العلاقه بين النصيب من

السوق والربحية قد تم مناقشتها منذ عمل مشروع ونموذج الارباح المثلى فى شركة جنرال الكترىك • ولكن ما السبب فى أن النصيب من السوق يوء ثر على الربحية ؟ وهنا نجد أن النتائج التى تم التوصل اليها تقترح بأن المنظمات ذات الانصبه من السوق الكبيرة بالعلاقة تتجه لان تملك فوق المتوسط معدلات دوران للاستثمار وخصوصا رأس المال العامل وأيضاً تملك هامش ربح مرتفع ، (ايضا فان نسبة مصروفات التسويق الى المبيعات عادة ما تكون أقل بالنسبه للمشروعات ذات النصيب المرتفع من السوق بالمقارنه بالمشروعات ذات النصيب المنخفض • وأيضاً فانه يوجد انخفاض فى نسبة المشتريات الى المبيعات ، وارتفاع الجودة ، وارتفاع أسعار المنتجات • وتوضح البيانات بأن المزايا من وراء ارتفاع النصيب من السوق تكون كبيره جداً بالنسبه للمشروعات التى تبيع منتجات يتم شراء ها بصورة غير متكرره بواسطة مجموعه جزئيه من المستهلكين •

وبناء على ذلك ، فان أحد المحددات الهامه لربحية المشروع هو النصيب من السوق • وتحت معظم الظروف ، فان المشروعات التى تحقق نصيب مرتفع من الاسواق فانها تحقق ربحيه أكبر • ان الارتباط بين النصيب من السوق والربحية هو ما تم التوصل اليه فى مشروع بيمز • فى المرحله الاولى قد تم تحديد محددات العائد على الاستثمار للمشروعات الفرديه • أما فى المرحله الثانيه والتى تم الانتهاء منها فى آواخر عام ١٩٧٣ فقد تم التركيز على ٣٧ من العوامل التى توء ثر على الربحية ويعتبر النصيب من السوق من أهم تلك العوامل •

والسوء ال الآن الذى يطرح نفسه هو لماذا يوجد ارتباط أو علاقه بين العائد على الاستثمار والنصيب من السوق ، وأيضاً كيف تتغير أو تختلف العلاقه باختلاف أنواع المشروعات أو باختلاف الظروف السوقيه ، وهل يتغير ذلك بتغير الصنائه ، وماتأثير ذلك على التخطيط الاستراتيجى وما معنى ذلك ؟ وسوف نقوم بالاجابه على تلك الاسئله فيما يلى وعلى حسب ما هو متوافر فى مخزن معلومات بيمز •

الارتباط بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار كمقياس للربحية : يوجد

على الاقل ثلاث مصادر ممكنه للاجابه على لماذا يوجد ارتباط بين النصيب من السوق والربحية ، وتتعلق تلك المصادر بالآتى :

وفورات الحجم الكبير : نجد أن المعدل المرتفع من العوائد والناج من النصيب الكبير من السوق ينشأ عادة من وفورات الحجم الكبير سواء فى الحصول على الاموال ، والتصنيع ، والتسويق ، وتكاليف المكونات الاخرى • فنجد أن مشروع مع ٤٠٪ نصيب من سوق معين يعتبر مرتين أكبر من مشروع يملك ٢٠٪ نصيب من نفس السوق ، وسوف يحقق درجه

أكبر من العوائد باستخدام طرق أكثر كفاءة في العمليات داخل نوع معين من التكنولوجيا .
وعلى أية حال فإن ظاهرة "منحنى التعلم" والتي تم نشرها بواسطة جماعة الاستشارة
هستون ، والذي يركز على أن إجمالي تكاليف الوحدة لانتاج وتوزيع المنتج تتجه الى الانخفاض
بنسبه أكبر وأقل ثباتا مع كل تضاعف للمخرجات المتراكمة للشركة . وحيث أنه في فترة معينه
من الوقت ، فإن الشركات ذات الانصبه الكبيره من السوق عموما تملك مبيعات متراكمه كبيره
بالمقارنه بالمنافسين الصغار ، ولذلك فانه من المتوقع أن يملكون تكاليف أقل وأرباح
مرتفعه .

قوة السوق : يعتقد العديد من الاقتصاديين أن الوفورات المتعلقة بالحجم الكبير
ليست على درجه كبيره من الاهميه في معظم الصناعات . ويرجع السبب في ذلك الى أن
المشروعات ذات النطاق الكبير تكسب أرباح كبيره بالمقارنه بالمنافسين الصغار ، وإذا نظرنا
الى ذلك نجد أنه يرجع الى قوة السوق الكبيره التي تملكها الشركة ، فنجد أن حجمها
يسمح لها ويجعلها في موقف قوة تستطيع عن طريقه المساومه بطريقه أكثر فعاليه ، وإدارة
الاسعار ، وفي النهايه يمكنها تحقيق أسعار مرتفعه بطريقه ذات مغزى لمنتج معين .

جودة الإدارة : إذا نظرنا الى العلاقه بين النصيب من السوق والربحيه لوجدنا أنها
تعكس درجه جودة الإدارة . فنجد أن الإدارة الجيده عادة ما تكون ناجحه في تحقيق
نصيب مرتفع من السوق فيما يتعلق بالاسواق المتوقعه . وأيضاً يكونون على درجه مسن
الرقابه في رقابة التكاليف ، والحصول على أقصى انتاجيه من العاملين الى غير ذلك .
وعلاوة على ذلك ، فنجد أنه بالاستطاع المشروع تحقيق مركز قيادي في السوق ، وقد يكون
ذلك عن طريق تطوير مجال جديد ، فانه يكون من السهوله لمثل هذه المنشأة أن تبقى
في القياده عن الآخرين الذين يحاولون اللحاق بها .

وعلى أية حال ، فإن العلاقه بين النصيب من السوق والربحيه ليست أحداث
متبادله . فنجد أنه عند درجه معينه ، فإن الشركات ذات النصيب الكبير من السوق
يمكن أن تستفيد من جميع العزايا السابقه ، ولذلك فانه من الاهميه أن يتم تحليل
وفهم المعلومات المتاحة وتحديد من أين تأتي الزيادة في الربحيه والمصاحبه لارتفاع
النصيب من السوق ، هل تأتي من الوفورات أو المركز أو الجودة للإدارة أو من مصادر
أخرى أو من جميع ذلك .

ومن الاهميه الاشاره هنا الى أن النتائج التي تم التوصل اليها في نموذج الربح
لبيمز توضح الارتباط بين عامل النصيب من السوق والعوامل الاخرى للتأثير على العائد

على الاستثمار . ومثال ، فان تأثير كل من النصيب من السوق وجودة المنتج على العائد على الاستثمار يختلف باختلاف مستويات الجودة والنصيب من السوق ، فلو أن المشروع يملك نصيب من السوق وجوده مرتفعه ، فان العائد على الاستثمار حسب النتائج التي تم التوصل اليها كان ٢٨٣٪ ، ولكن في حالة وجود جودة ضعيفه نسبيا أو متوسطه ، فان المشروعات ذات النصيب المرتفع من السوق كان العائد على الاستثمار ١٩٥٪ . ومن الجبهه الاخرى فان المنتجين ذات الجودة المرتفعه من السوق ومع نصيب ضعيف من السوق ، كان العائد على الاستثمار حوالي ١٢٤٪ والذي يوضح أن الجودة المرتفعه يمكن جزئيا أن تلغى النصيب المنخفض من السوق .

وعلى أية حال فانه من الاهمية ملاحظة أن جودة المنتج والنصيب من السوق عادة وليس دائما يكونوا في اتجاه واحد مع بعضهم البعض . فنجد أن كل من النصيب من السوق والجوده النسبيه توء ثر على العائد على الاستثمار ، ففي الاجل القصير قد يكون من الصعبه على الادارة تغيير النصيب من السوق أو الجوده . هذا وقد أوضحت العينه المتعلقه بمشروع بيمز أنه عندما تكون الجودة منخفضه نسبيا (معادلة للجوده للمنافسين أو أضعف) ، فانه سوف يوجد علاقه سالبه قويه بين المصروفات التسويقيه والعائد على الاستثمار . فالعائد على الاستثمار يتناقص في حالة وجود مستوى مرتفع من المصروفات التسويقيه للمشروع مع وجود جودة للمنتج متوسطه أو مرتفعه نسبيا ، ولكن ليس بنفس النسبه تقريبا فيما يتعلق بالمنافسين مع منتجات ذات الجوده المنخفضه . وهذا يوضح أن البائعين للمنتجات أو الخدمات ذات الجودة المرتفعه يمكن أن تتعرض لجزاءات حادة في الاجل القصير بالمقارنه بالمنافسين ذات الجودة الضعيفه وذلك نظرا لان مستوى التكاليف التسويقيه في الصنائه تجعلها أكثر خطورة مرحليا ، والتي يتجنبها المنتجين ذات الجودة المنخفضه .

وأیضا نجد أن تأثيرات الارباح تتغير ويعتمد ذلك على المركز التنافسي للمنشأة كما سيوضح فيما بعد ، فنجد أنها بالمشاريع التي تكون في نفس القسم من النصيب من السوق فان العلاقه بين العائد على الاستثمار ومستويات الانفاق على البحث تكون كما يلي : فنجد أنه عندما يكون النصيب من السوق مرتفع ، فان متوسط العائد على الاستثمار يكون أعلى ما يمكن عندما يكون الانفاق على البحث والتطوير مرتفعه أكثر من المبيعات بنسبة ٣٪ . وعلى أية حال ، فان الدراسات والارقام التي تم التوصل اليها لا توضح من المسبب ومن المؤثر ، ولكن من الممكن القول بأن المشروع ذات الربحيه المرتفعه (لاي سبب من الاسباب) يتشجع على القيام بالاستثمار أكثر من مكاسبها على البحث ، وأكثر احتمالا ، فان

وجود علاقه موجه بين العائد على الاستثمار والانفاق على البحث والتطوير يعكس كلا النوعين من السببيه المعكوسه والتأثير الموجب، فى الاتجاه الاخر، للبحث والتطوير على الارباح .

أما اذا كان النصيب من السوق منخفض ، فان العلاقه بين البحث والتطوير والربحيه تكون عكس الحادث بواسطه هوء لاء الذين يملكون مراكز قويه . فكلما ارتفع مستوى الانفاق على البحث والتطوير كلما انخفضت الارباح فى المتوسط . وهنا نجد أن السبب والتأثير يكون واضح ، فنجد أن الارباح المنخفضه سوف يكون من غير المحتمل أن تقود الى ارتفاع الانفاق على البحث والتطوير . ونجد أن تلك النتائج تمثل التأثيرات فى الاجل القصير .

وبالاضافه الى تلك الاثباتات من مشروع بيمز ، فانه فى الواقع العملى نجد أن الشركات التى تتمتع بمراكز تنافسيه قويه فى الاسواق للمنتجات المتعلقه بهم تتجه لان تكون مرتفعه الربحيه فمثلا نجد ذلك بالشركات الرئسيه مثل " IBM " جيليت " Gillette " ، كوداك ، اكسپريكس " Xerox " ، وأيضا فان الشركات الصغيره الاكثر تخصصا مثل شركات المنتجات المتعلقه بالعنايه بالاقدام وخلافه .

اختلاف العلاقه بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار : وللإجابة على
السوء ال المتعلق باختلاف العلاقه بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار ، فانه يجب أن يتم فحص الاختلافات بين كل من الشركات ذات النصيب المرتفع والمنخفض من السوق ، وأيضا فحص الاختلافات بين الصناعات فيما يلى (Buzzel, et.al. 1975) :

أولا : الاختلافات بين الشركات مرتفعه ومنخفضه النصيب من السوق : يوجد أربع اختلافات هامه بين الشركات ذات النصيب المرتفع والمنخفض من السوق . فنجد أن العينات التى تم استخدامها فى مشروع بيمز كبيره بدرجة كافيه ومتوازنه وذلك للتأكيد على أن الاختلافات بينهم تكون مرتبطه أساسا بالتغيرات فى النصيب من السوق ، وليس عوامل أخرى ، وهذه الاختلافات هى :

(١) أنه كلما ارتفع النصيب من السوق ، فان معدل دوران الاستثمار يرتفع فقط بعض الشيء ، ولكن هامش الربح على المبيعات يتزايد بدرجة كبيره . وبالطبع فان العائد على الاستثمار يعتمد على كل من معدل صافى الربح على المبيعات ، ومقدار الاستثمار المطلوب للامداد بحجم معين من المبيعات . وقد وُجد من الدراسه ان نسبة الاستثمار الى المبيعات تنخفض فقط بطريقه بسيطه وغير منتظمه مع زيادة النصيب من السوق . وأيضا فان الدراسه توضح أن استغلال الطاقه لاترتبط بطريقه نظاميه مع النصيب من السوق .

وإذا نظرنا الى ذلك، فانه يبدو على السطح أن ارتفاع معدل الدوران للاستثمار لا يظهر على أنه العامل الاساسى فى المساهمة فى ارتفاع معدلات العوائد . وعلى أية حال فان هذه الملاحظة تخضع لبعض التوصيف . وقد اتضح من تحليل مخزن المعلومات لبيمر أن النزعة للاستثمار (الاستثمار بالعلاقة بالمبيعات) تتجه الى التغير مباشرة مع درجة التكامل الرأسى للمشروع . ويتم قياس درجة التكامل الرأسى كنسبة من اجمالى القيمة المضافة بواسطة المنشأة الى مبيعاتها . وتجد أن كلا من البسط والمقام فى النسبة يتم تسويته عن طريق طرح الدخل قبل الضرائب واطافة متوسط العائد على الاستثمار لبيمر، مضروبه بواسطة الاستثمار .

ونجد أن التكامل الرأسى يرتبط بدرجة عالية وكبيرة مع نسبة المشتريات الى المبيعات . وحيث أن المنشآت ذات النصيب المرتفع من السوق يكون فى المتوسط بعض الشيء أكثر فيما يتعلق بالتكامل الرأسى بالمقارنة بالمنشآت ذات النصيب الاقل من السوق ، فانه من المحتمل أن يتزايد معدل دوران الاستثمار بعض الشيء بطريقه أكبر مع النصيب من السوق كما هو موضح فى الجدول التالى (ب) . فنجد أنه لدرجة معينه من التكامل الرأسى ، فان نسبة الاستثمار الى المبيعات تنخفض بدرجة ذات مغزى حتى ولو أن كل المتوسطات لا تنخفض .

جدول (ب) : تأثير التكامل الرأسى على نسبة الاستثمار / المبيعات .

النصيب من السوق					
التكامل الرأسى	تحت ١٠ %	١٠ % - ٢٠ %	٢٠ % - ٣٠ %	٣٠ % - ٤٠ %	أكثر من ٤٠ %
منخفض	٦٥	٦١	٤٨	٥٨	٥٥
مرتفع	٧٧	٧٦	٧٥	٧٠	٦٩

المصدر: Buzzel, et.al., 1975 , P. 100 .

وبناء على ماسبق نجد أنه بالنسبة للعينات فى مشروع بيمر ، أن متوسط العائد على المبيعات يتجه الى التزايد كلما زاد النصيب من السوق . وهنا نجد أنه لماذا يتزايد هامش الربح على المبيعات بدرجة كبيرة مع النصيب من السوق ، فالاختلافات فى الاسعار والمصروفات التشغيلية تلعب دور فى ذلك كما سيتضح فيما يلى:

(٢) يتضح من الدراسات أن الاختلافات فى التكاليف ترجع الى نسبة المشتريات الى المبيعات، فنجد أن المنشآت ذات النصيب المرتفع من السوق تملك نسبة مشتريات الى مبيعات أقل بالمقارنة بالشركات ذات النصيب المنخفض من السوق . ويرجع ذلك الى أن الشركات ذات النصيب الاكبر تتجه الى أن تكون أكثر من ناحية التكامل الرأسى، أى

تقوم بالصنع بدلا من الشراء وغالبا ما يملكون تسهيلات التوزيع اللازمة . فنجد من الجدول التالي (ج) بأن نسبة المشتريات الى المبيعات تتمشى مع ارتفاع مستوى التكامل الرأسى . ونجد أن انخفاض نسبة المشتريات الى المبيعات يكون بعض الشيء أقل لو تم التحكم فى مستوى التكامل الرأسى .

جدول (ج) : نسبة المشتريات الى المبيعات المرتبطة بالتكامل الرأسى .

النصيب من السوق					
التكامل الرأسى أقل من	١٠٪	١٠-٢٠٪	٢٠-٣٠٪	٣٠-٤٠٪	أكثر من ٤٠٪
منخفض	٥٤	٥١	٥٣	٥٢	٤٦
مرتفع	٣٢	٢٧	٢٩	٢٤	٢٣

المصدر: Buzzel, et.al., 1975, P.100

وعلى أية حال ، فإن ارتفاع التكامل الرأسى يسبب ارتفاع مستوى تكاليف التصنيع وذلك مع الأخذ فى الاعتبار تسوى الاشياء الاخرى . وكما يتضح من الدراسة بأنه لا يوجد ارتباط أو يوجد ارتباط قليل بين مصروفات التصنيع كنسبه من المبيعات والنصيب من السوق . ويرجع ذلك الى أنه بالرغم من زيادة التكامل الرأسى، فإن التكاليف يتم لغيها عن طريق زيادة الكفاءة . وإذا نظرنا الى هذه النتيجة لوجدنا أنها صحيحة لبعض الشركات فى العينات، ولكن فى غالبية الحالات نجد أن انخفاض التكاليف المتعلقة بشراء المواد أيضا يعكس اتحاد كل من الوفورات المتعلقة بحجم الشراء، وقوة المساومة فى التعامل مع الموردين . ان وفورات الحجم فى الحصول على المواد تنشأ من انخفاض تكاليف الصنع، التسويق، والتوزيع عندما يبيع الموردون بكميات كبيره . فبالنسبه للمشتريين ذات النطاق الكبير، نجد أن المكونات المصممه بطريقه معينه ومكونات خاصه من المواد والتي يتم شرائها بناء على عقود طويلة الاجل يمكن أن تمنح اقتصاديات "تعظيم الطلب"

وأياضا فإن انخفاض نسبة المشتريات الى المبيعات فى الشركات ذات النصيب المرتفع من السوق يرجع الى ارتفاع الاسعار المتعلقة بالبيع، ولذلك زيادة الاساس الذى يتم بناء عليه حساب النسبه، ويتضح من الدراسة أن الانخفاض فى تكاليف الشراء لا يرجع الى ارتفاع مستويات الاسعار المعروضه عن طريق قوة السوق للشركات ذات النصيب المرتفع .

(٣) كلما زاد النصيب من السوق ، فإنه يوجد اتجاه لانخفاض المصروفات التسويقيه (كنسبه من المبيعات) . وهذا يعكس وفورات الحجم والتي تعكس توزيع التكاليف التسويقيه الثابته على حجم أكبر ، وقدرة الشركات ذات النصيب المرتفع من السوق

فى الاستخدا م بطريقه أكثر كفاء ة للوسيله والطرق التسويقيه • فنجد أنه فى حالة المنتجات الصناعيه ، فان وفورات الحجم تسمح للمصنع باستخدام قوته البيعيه بدلا من وكلاء بالعموله ، وعند نقطه معينه بالاستخدام للقوة البيعيه المتخصصه لخطوط معينه أو أسواق معينه • أما السلع الاستهلاكيه ، فان وفورات الحجم للشركات يمكن أن يقود الى ميزه هامه فى التكاليف وذلك يرجع الى القدره على استخدام وسيله الاعلان الجماهيرى بطريقه أكثر كفاء ة •

وبالاضافه فان العلامات القائده فى السوق من المنتجات الاستهلاكيه تبدو فائدتها الى حد معين فيما يتعلق بالتدعيم الكبير لها من متاجر التجزئه •

(٤) ان القادة فى السوق يتجهوا الى تطوير استراتيجيات تنافسيه موحده ويحصلون على أسعار مرتفعه على منتجاتهم ذات الجوده المرتفعه بالمقارنه بالشركات ذات النصيب المنخفض من السوق • وعلى أية حال ، فان الدراسه لم توضح وجود علاقته تهيبييه ومستمره بين النصيب من السوق ومختلف مكونات السعر ، التكلفة ، الاستثمار • وعموما فان القادة فى السوق يحصلون على أسعار مرتفعه بالمقارنه بالشركات ذات النصيب المنخفض من السوق • ويرجع السبب فى ذلك الى أن القادة فى السوق عادة ما يتجهون الى انتاج وبيع منتجات ذات جوده مرتفعه وأيضا فان الخدمات بالمقارنه بالمنافسين ذات النصيب المنخفض من السوق تكون جيده •

هذا بالاضافه الى أن القادة فى السوق عادة ما ينفقون أموالا أكثر على البحث والتطوير بالعلاقه بالمبيعات • وبناء على ذلك نجد أن القاده فى السوق يملكون النصيب المرتفع من السوق والارباح المرتفعه أيضا ، فهل ذلك يختلف من صناعه الى أخرى أم لا • بمعنى آخر هل المنشآت فى أنواع معينه من الصناعات تحتاج الى نصيب مرتفع من السوق عن الآخرين لكي تكون مربحه •

ثانيا : الاختلافات بين الصناعات : ان التحليلات لمخزن المعلومات فى مشروع بيمز قد أوضح وجود علاقته قويه عموما بين العائد على الاستثمار والنصيب من السوق • وقد أوضح تحليلات مخزن المعلومات أيضا بأن أهمية الانصبه من السوق تختلف من صناعه الى أخرى أو من موقف سوقى الى آخر • فقد أكدت الدراسه على أن (١) النصيب من السوق يكون أكثر أهمية بالنسبه للمنتجات التى يتم شراء ها بطريقه غير متكرره عنه بالنسبه للمنتجات التى يتم شراء ها بطريقه متكرره • فالمنتجات التى يتم شراء ها بطريقه غير متكرره ، فان العائد على الاستثمار فى المتوسط لقادة السوق يكون أكبر بالمقارنه بالعائد على الاستثمار للشركات ذات النصيب المنخفض والمتوسط من السوق • أما بالنسبه للمنتجات

التي يتم شراءها بطريقة متكررة (على الأقل مرة كل شهر) فإن العائد على الاستثمار يكون أكبر في الشركات القادة في السوق ولكن بنسبة أقل بالمقارنة بالمنتجات التي يتم شراءها بصورة غير متكررة.

ويرجع السبب في ذلك عادة إلى أن المنتجات التي يتم شراءها بصورة غير متكررة تتجه لأن تكون سلع معمرة، عناصر مرتفعة التكاليف للوحده مثل السلع الرأسمالية، الآلات، والسلع المعمرة للمستهلك والتي غالباً ما تكون معقدة التقييم من جانب المشتري. حيث أن تلك الأنواع من السلع تتضمن عادة مخاطرة أكبر عند شراؤها وذلك في حالة القيام بالاختيار الخاطئ، فإن المشتري غالباً ما يرغب في دفع ثمن أكبر لها حتى يتأكد من ملاء جودة.

أما بالنسبة للمنتجات التي يتم شراءها بطريقة متكررة فنجد أنها عادة ما تكون عناصر ذات قيمة منخفضة عموماً مثل المأكولات والمعدات الصناعية وغيرها، وبالتالي فإن مخاطره المتضمنة في الشراء من مورد أقل شهره أو أقل نصيب من السوق تكون منخفضة في معظم الحالات حيث أن المشتري يشعر بالحريه في التحرك عند الشراء.

(٢) إن النصيب من السوق يكون أكثر أهمية للشركات عندما يكون المشتريين متفرقين بدلاً من كونهم مركزيين. فقد أوضحت الدراسة بأنه عندما يكون المشتريين متفرقين فإن اختلاف العائد على الاستثمار يكون أكبر بالنسبة للشركات القائدة في السوق وذات النصيب المرتفع. أما عندما يكون المشتريين مركزيين، فإن متوسط العائد على الاستثمار للشركات القائدة ينخفض بالمقارنة بحالة المشتريين المتفرقين وإنما يكون أكبر بالمقارنة بالشركات ذات النصيب المنخفض. ويرجع السبب في ذلك إلى أنه عندما يكون المشتريين متفرقين، فإنهم لا يستطيعون المساومة من أجل الحصول على ميزه معينه فيما يتعلق بالتكلفه للوحده التي يمكن أن يحصل عليها المشتريين المركزيين، وهذا يمكن الشركات ذات النصيب الأكبر من السوق بالحصول على أرباح أكبر. ومن الواضح أن الاختلاف في العائد على الاستثمار يكون أقل عندما يكون المشتريين بعض الشيء مركزيين. وفي هذه الحالة، فإن المشتريين ذوي القوة يتجهون للمساومه والحصول على أسعار منخفضة وبالتالي يحدث الاختلافات في التكاليف.

تأثير العلاقة بين النصيب من السوق والربحية على التخطيط الاستراتيجي:

بناءً على التحليلات والدراسات في مشروع بيمز والتي أوضحت وجود علاقة قوية بين النصيب من السوق والربحية، فإنه يجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع الأهداف المتعلقة بالنصيب من السوق. وهذه الأهداف تتعلق بكل من معدل العائد الذي يتم تقديره في الأجل القصير والطويل، وأيضاً بالمتطلبات الرأسمالية وحركة النقد للمشروع. ولذلك

يجب أن يتم الموازنة بين التكاليف والفوائد فيما يتعلق بالاستراتيجيات واستخدام
الاستراتيجية الملائمة • وسوف نقوم بشرح ذلك فيما يلي (Buzzel, et.al. , 1975) :

وضع الاهداف المتعلقة بالنصيب من السوق : ان وضع الاهداف المرغوبه فيما يتعلق
بالنصيب من السوق يعتمد على العديد من العوامل والمتغيرات ومنها قوة المنافسون ،
والموارد المتاحة لتدعيم الاستراتيجيه ، ومدى رغبة الادارة فى ترك المكاسب الحاليه
لتحقيق نتائج أفضل فى المستقبل • وعلى أية حال ، فانه يمكن تقسيم الاستراتيجيات
المتعلقة بالنصيب من السوق بناء على التبسيط الشديد للمخاطره الى ثلاث مجموعات
عريضه كالآتى :

أولا : استراتيجيات البناء : تبني هذه الاستراتيجيات على المجهـودات
الفعاله لزيادة النصيب من السوق عن طريق تقديم منتجات جديده ، اضافة برامج تسويقيه
جديده وخلافه • وعلى أية حال ، فانه فى العديد من الحالات ، نجد أن معدل العائد
المقبول هامشيا يمكن أن يتم تحقيقه فقط عن طريق الوصول الى أقل حد ممكن من
النصيب من السوق • فلو أن النصيب من السوق للمنشأة كان أقل من الحد الأدنى ، فان
الاختيارات الاستراتيجيه عادة تنحصر فى شيئين وهما زيادة النصيب أو الانسحاب • وبالطبع
فانه يمكن أن يوجد استثناءات لهذه القاعده • ولكن فانه من الاهميه بمكان وجود حد
أدنى من النصيب من السوق فى معظم الاسواق حتى يمكن تحقيق النجاح • ومن الجـهـه
الآخرى وحينما يكون النصيب من السوق ليس منخفضا بدرجة كبيره بحيث يمكن استبعاد
الانسحاب ، ولكن لزال ليس كافيا لتحقيق عوائد مرضيه ، فان المديرين يمكنهم الأخذ
فى الاعتبار استراتيجيات البناء الهجوميه لتحقيق النصيب المرغوب من السوق • ويجب أن
يدركوا أن (١) الزيادة الكبيره فى النصيب من السوق تكون نادره ، (٢) التوسع فى
النصيب من السوق يكون دائما وفى الغالب مكلفا وخصوصا فى الاجل القصير •

وعلى أية حال ، فان الشركات التى تقوم ببناء النصيب من السوق لابد من أن
تقوم بدفع جزاءات لعمل ذلك فى الاجل القصير • وقد اتضح من دراسات مشروع بيمـز
أن بالمنشآت التى تستخدم استراتيجيات البناء تكون نتائج معدل العائد على الاستثمار
أقل من تلك الشركات التى لا تستخدم استراتيجيات البناء • ففى الاجل القصير فإن
تكلفة البناء كانت كبيره بالنسبه للمشروعات ذات النصيب المنخفض من السوق •

ومن الاهميه الاشاره الى أنه عند القيام باستخدام استراتيجيات البناء فانه يوجد
احتمال قوى لدفع الكثير من التكاليف على الاقل فى الاجل القصير • وذلك على الاقل

أنه في الاجل الطويل سوف يتم الحصول على عوائد ومكاسب أكبر . وعلى أية حال ، فإن ذلك يمكن أن يحدث أو لا يحدث . ويجب الاخذ في الاعتبار عددا من الاسئلة قبل القيام باستخدام استراتيجية التوسع الهجوميه للنصيب من السوق (١) هل تملك المنشأة الموارد الماليه الضروريه لتحقيق ذلك ؟ (٢) هل المنشأة سوف تكون في موقف حرج لو أنها قامت بالتوسع في الحصول على نصيب أكبر من السوق . وهل هذا يتعارض مع تحقيق النجاح قبل الوصول الى الاهداف المرغوبه من النصيب من السوق ، (٣) هل السلطات بالمنشأة تسمح للمشروع بتحقيق أهدافها باستخدام واختيار هذه الاستراتيجيه لكي يتم اتباعها ؟ ان الاجابات السالبه لمثل تلك الاسئلة سوف توضح أن المنشأة سوف لا تقوم بالتوسع للنصيب من السوق حتى تتوافر الظروف الملائمه لعمل ذلك .

وعلى أية حال ، فانه كلما كان المركز السوقى للمشروع مرضى بدرجة معقوله أو عندما يكون البناء الاكثر للنصيب من السوق يبدوا مكلفا جدا ، فان على المديرين أن يقوموا باتباع استراتيجيات الابقاء .

ثانيا : استراتيجيات الابقاء : وتهدف هذه الاستراتيجيات الى الابقاء على المستوى الموجود والحالى للنصيب من السوق . ويتم تصميم هذه الاستراتيجيات للاحتفاظ بالمركز الحالى . فالغالبية من المشروعات فى الاقتصاد المتقدم ، يعتبر استخدام الابقاء بدون شك الهدف الاستراتيجى العام فيما يتعلق بالنصيب من السوق .

ولكن يجب الاخذ فى الاعتبار بالنسبه لشركات التى تستخدم استراتيجيات الابقاء أن تقوم بتحديد أفضل الطرق ربحيه للابقاء على المركز السوقى . ويعتمد ذلك عموما على العديد من الاشياء منها الامكانيات والتكاليف لعمل تغييرات تكنولوجيه معينه ، ومسىد قوة المنافسون . وذلك نظرا لان الظروف التنافسيه تتغير بدرجة كبيره .

وعلى أية حال ، فانه بناء على النتائج من مشروع بيمز والتى تقترح وجود علاقه عريضه بين العائد على الاستثمار والسلوك التنافسى ، فان البيانات توضح أن المشروعات ذات النصيب المرتفع من السوق عادة ما تكسب معدلات مرتفعه من العوائد عندما يقومون بزيادة الاسعار (وعموما فان هذه السياسه للسعر يصاحبها عادة ارتفاع فى مستوى الجوده) . وأيضا فان العائد على الاستثمار عادة ما يكون كبير للمشروعات ذات النصيب الاعلى من السوق عندما يقومون بالانفاق بدرجة أكبر بالمقارنه بالمنافسين الرئيسيين ، وبالعلاقه بالمبيعات ، ومجهودات القوة البيعيه ، والاعلان ، والترويج ، والبحث والتطوير .

أما بالنسبه للمشروعات ذات النصيب المنخفض من السوق ، فان أفضل استراتيجيه ابقاء لهم تكون العكس . وفى المتوسط ، فان العائد على الاستثمار يكون مرتفع بالنسبه (م ٨ - التسويق والفراغ ج ٣)

للمنشآت عندما تكون أسعارهم أقل بعض الشيء من المتوسط للمنافسين القاده في السوق ، وأيضاً عندما تكون معدلات الانفاق على التسويق والبحث والتطوير بالعلاقة منخفضه .

ثالثاً : استراتيجيات الحصد : ويتم تصميم ذلك النوع من الاستراتيجيات لتحقيق مكاسب مرتفعه في الاجل القصير وانسياب النقدية وذلك بالسماح بانخفاض النصيب من السوق . ويعتبر هذا النوع من الاستراتيجيات عكس استراتيجية البناء للنصيب من السوق . وعلى أية حال ، فقد يكون الحصد ضرورياً عنه اختياراً استراتيجياً . فقد يوجد حاجه ماسه وضروريه للنقود لتدعيم الانشطه الاخرى ، وبغض النظر عن الدافع وراء الحصد ، فان الادارة أحياناً تقوم باختيار "بيع جزء" من النصيب من السوق .

ونجد بناء على نتائج مشروع بيمز والتي أوضحت أن المنشآت ذات النصيب الكبير من السوق فقط عموماً تكون قادرة على الحصد بنجاح . فقادة السوق يتمتعون بمعدلات عوائد أعلى عندما يسمحوا بانخفاض النصيب من السوق عنه في حالة الابقاء عليه . وقد أوضحت الدراسة أيضاً أن الاختلافات في العائد على الاستثمار بين استراتيجيات الابقاء والحصد غير منتظمة . وأيضاً فان هذه المقارنه تعكس مدى تأثير العوامل عنه اختياراً استراتيجياً . ان النصيب من السوق قد تم فقده بواسطة العديد من المشروعات ويرجع ذلك الى المنافسه المركزه ، ارتفاع التكاليف أو التغيرات الاخرى والتي توءثر على كل من الربحية والمراكز التنافسيه . وبناء على ذلك فانه قد يكون من المستحيل اشتقاق مقياس حقيقي للربحية في حالة الحصد . ونجد أن البيانات بمخزن بيمز تدعم أنه في حالة وجود ظروف حسنه ، فان الارباح الحاليه يمكن أن تزيد عن طريق السماح للنصيب من السوق أن يتغير حسب الظروف .

وبناء على ماسبق ، نجد أنه عندما يمكن أن يعمل الحصد ، فانه سوف يتم الاختيار ، فتخفيض النصيب من السوق يؤثر على الارباح بطريقه مباشرة وذلك عكس حاله عند استخدام استراتيجية البناء ، فالعائد على الاستثمار يزيد في الاجل القصير ولكن ينخفض في الاجل الطويل . ان صافي التوازن يعتمد على درجة تعضيد الادارة للاتجاه والتوقيت للتطورات المستقبله مثل التغيرات التكنولوجيه وأيضاً درجة تفضيلها للارباح مقابل الارباح الموءجله .

التوازن بين التكاليف والفوائد : ان النتائج من دراسة بيمز تدعم أن العلاقة بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار علاقه موجب . وعلى أية حال ، فان ادراك طبيعة هذه العلاقه سوف يؤثر على كيفية تقرير المديرين عما اذا كان يقوم باتخاذ قرار بالصنع أم الشراء لتخفيض تكاليف الشراء ، وأيضاً عما اذا كان سوف يقوم بالاعلان باستخدام وسيلة

معينه واما اذا كان يقوم بتخفيض السعر بناء على الجودة أو رفع السعر والجوده . ويجب أيضا ملاحظة وادراك أن التغير في النصيب من السوق يختلف بين الصناعات وبين تنوع المواقف ، وبالتالي فان القرارات المتعلقة بالمنتج والمستهلك يمكن أن تتأثر . فمثلا نجد أن المنافس الصغير الذي يبيع مشتريات متكرره ، فان منتجات المستهلك المتميزه يمكن أن تحقق نتائج مرضيه مع نصيب قليل من السوق ، ولكن تحت ظروف أخرى ، فقد يكون من المستحيل تحقيق أرباح مرضيه مع وجود نصيب صغير من السوق (مثال حالة وجود منتجات مشتراه غير متكرره تباع الى مشترين أقوياء وكبيرين) .

وعلى أية حال ، فان الاختيار من بين الثلاث أنواع من الاستراتيجيات المتعلقة بالنصيب من السوق يجب أن يتم بناء على القيام بتحليلات بعنايه الى اهمية النصيب من السوق في موقف معين . وأيضا فان عمليه الاختيار تتطلب القيام بالموازنه بين التكاليف في الاجل القصير والطويل وبين الفوائد التي تعود على المنشأة من تلك التكاليف . وعموما نجد أنه لا يوجد معادله معينه يمكن استخدامها بحيث تتم عملية الاختيار بكفاءة . فنجد أن حجم المنشأة يوء ثر على الاستراتيجيه ، والاستراتيجيه توء ثر بالتبعيه على الحجم . فالمنظمات الصغيره يمكنها عمل أشياء لا تستطيع المنظمات الكبيره عملها وهي ببساطتها وحجمها الصغير تعطيلها ميزه وهي سرعة الاستجابه ، والقدرة على التحرك بسهولة ، والقدرة على التركيز على الموارد . ولكن المنظمات الكبيره أيضا يمكنها القيام بأشياء لا تستطيع المنظمات الصغيره القيام بها . فيمكنها التركيز على الموارد لفترة طويله ، مثال المشروعات طويلة الاجل والتي لا تستطيع المنشآت الصغيره القيام بها .

وبناء على ما سبق نجد أن (١) العائد على الاستثمار يرتبط بالنصيب من السوق ، (٢) أن النصيب من السوق يعتبر أكثر ربحيه في حالة الصناعات المتكامله رأسيا ، (٣) ارتفاع الانفاق على البحث والتطوير يخفض العائد على الاستثمار عندما يكون النصيب من السوق ضعيف ، (٤) استغلال الطاقه يكون أكثر اهمية للمنشآت ذات النصيب المنخفض من السوق ، (٥) التسويق (التسويق / المبيعات) الثقيل يخفض من العائد على الاستثمار للمنشآت ذات النصيب المنخفض من السوق ، (٦) النصيب من السوق والجوده للمنتج يكونا احلالا جزئيا لكل واحد منهما .

القوة أو النزعة للاستثمار .

ان النزعه للاستثمار هي النسبه بين اجمالي الاستثمار والمبيعات . وقد أوضحت الدراسه من مشروع يميز أن العلاقه بين العائد على الاستثمار والنزعه للاستثمار هي

كالاتسى : كلما ارتفعت النسبة المتعلقة بالاستثمارات الى المبيعات ، كلما اتجه العائد على الاستثمار للانخفاض . فمن الواضح أن المشروعات ذات نزعات الاستثمار المرتفعة لا تكون قادرة على تحقيق هوامش ربح كافية لالغاء الكميات الكبيرة من الاستثمارات المطلوبه للابقاء على حجم معين من المبيعات . ويرجع السبب فى ذلك الى التركيز الكبير المتعلق بتحقيق حجم كبير وبالتالي زيادة الاستفادة من الطاقة ، فى الصناعات التى تركز على الاستثمارات .

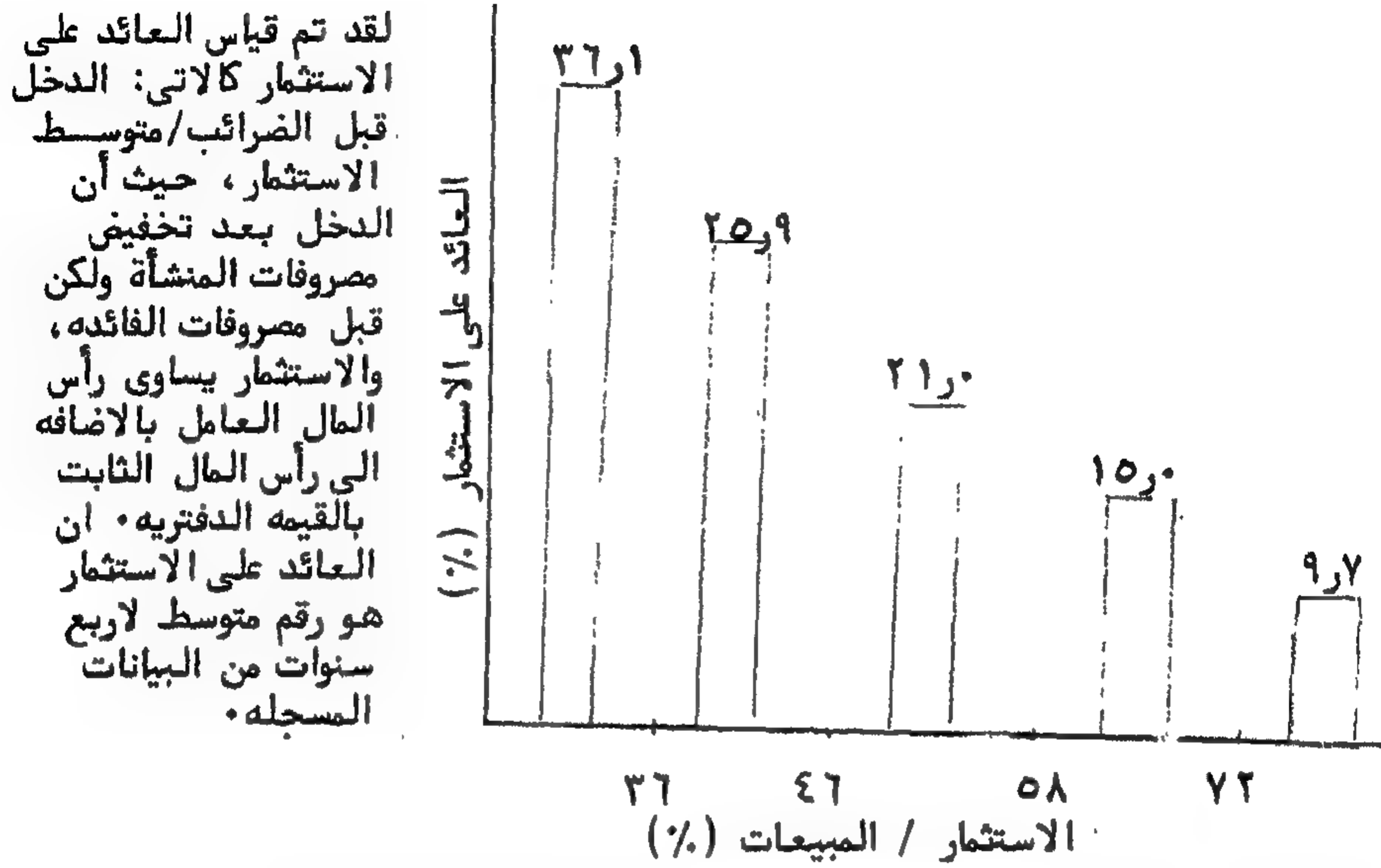
وحيث أن كل من النصيب من السوق والنزعة للاستثمار تعتبر من المحددات الرئيسيه للربحية ، فانه ليس من المدهش القول بأن اتحاد العاملين يكون هو الجزء الرئيسى للاختلاف فى العائد على الاستثمار . فنجد أن المشروعات التى تتمتع بارتفاع النصيب من السوق ودرجة منخفضه من النزعة الى الاستثمار كان العائد على الاستثمار فيها ٣٤ر٦% . أما المشروعات ذات النزعة الى الاستثمار الكبيرة وفى نفس الوقت انخفاض النصيب من السوق فكان العائد على الاستثمار فيها ٢% .

وعلى أية حال ، فانه فى معظم الحالات ، فان المستوى الاساسى المطلوب من النزعة للاستثمار لمشروع معين من المحتمل الا تخضع لرقابه كثيره من الادارة . أو فإن مقدار رأس المال المطلوب للإمداد بكميات محدده من المبيعات يتحدد مبدئيا بناء على التكنولوجيا بالمشروع والشروط التقليديه فى تجاره . وغالبا ما نجد أن الادارة تملك بعض الاختيارات التى تؤثر على النزعة للاستثمار مثل درجة الاستفادة من الآليه أو الكمبيوتر .

وعموما فان المقارنات لمختلف المجموعات من المشروعات فى نفس القسم من النزعه للاستثمار توضح أن بعض الاستراتيجيات تكون أكثر احتمالا لتحقيق الربح عن البعض الآخر . فنجد أن المشروعات ذات النسبة المرتفعة من الاستثمار / المبيعات ، فان العائد على الاستثمار كان قويا وكان ذو علاقة سلبية مع مستوى المصروفات أو الانفاقات التسويقيه . أما المشروعات ذات النزعة المنخفضه للاستثمار ، فان العلاقة للعائد على الاستثمار الى النفقات التسويقيه كان مختلفا بعض الشيء . فقد وجد أنه كلما زادت نسبة النفقات التسويقيه الى المبيعات مع وجود نزعه منخفضه الى الاستثمار ، كلما زاد العائد على الاستثمار الى حد معين بعدها ينخفض .

وأیضا فقد أوضحت عينه الدراسه لمشروع يميز أنه عندما ترتفع النزعة الى الاستثمار فان (١) مستويات مرتفعه من الانفاق على البحث والتطوير تخفض من المكاسب بطريقه كبيره ، على الاقل فى الاجل القصير ، (٢) ارتفاع انتاجية عمله تكون حيويه للربحيه ويوضح جدول د، هـ، و أهم النتائج التى تم التوصل اليها فى هذا الخصوص .

جدول (د) : ارتفاع النزعة للاستثمار يوءى الى انخفاض العائد على الاستثمار .



جدول (هـ) : الاستثمار الكبير وارتفاع النزعة للتسويق يساوى عائد على الاستثمار ضعيف .

	مرتفع	١١%	٦%	منخفض
منخفض	٢٥	٢٩	٣٣	منخفض
٨٩%	١٠	١٩	٢٤	
١٣٠%	٩	٩	١١	
مرتفع				مرتفع
	التسويق / المبيعات			

يتم قراءتها كالاتى: متوسط العائد على الاستثمار للمنشآت ذات الاستثمار / القيمة المضافة المنخفضة (أقل من ٨٩%) ، وأيضا التسويق / المبيعات المنخفضة (أقل من ٦% كانت ٣٣% .

جدول (و) : استغلال الطاقة يعتبر حيوي عندما تكون التزعة لرأس المال الثابت مرتفعة.

التزعة لرأس المال الثابت	استغلال الطاقة		
	منخفض	%٧٠	مرتفعة
منخفض	٢٥	٢١	٢٨
%٣٤	٢٠	١٧	٢٤
%٦٤	٧	١١	١٧
مرتفع			

جدول (س) : ارتفاع التزعة لرأس المال والنصيب الأصغر من السوق يساوي تخريب

التزعة لرأس المال الثابت	النصيب من السوق (نسبيا)		
	منخفض	%٢٦	مرتفع
منخفض	١٣	٢١	٤٠
%٣٤	١١	١٧	٣٠
%٦٤	٥	١٧	١٧
مرتفع			

العوامل المتعلقة بالمنشأة .

ان القسم الثالث من محددات الربح والتي تم استنتاجها من مشروع بيمز قد ركزت على تأثير العوامل المتعلقة بالمنشأة على الربح . وقد اقترح التحليل أن نتائج الربح يمكن أن تتغير باختلاف المنشآت من حيث الحجم ، التنوع ، والعوامل الاخرى . وقد أوضحت الدراسة بأن مستويات العائد على الاستثمار في تلك المنشآت والتي تقع في أقسام المبيعات "المنخفضة ، والمتوسطة ، والمرتفعة " ، والتي تملك درجات مختلفة من التنوع تتغير ، فنجد أن نطاق حجم المنشأة والممثل في عينه مشروع بيمز قد تم تعريفه بناءً على حجم المبيعات ، فالشركات الصغيرة تملك تملك مبيعات أقل من ٧٥٠ مليون والكبيره أكبر من ٢٥٠٠ مليون . وقد أوضحت النتائج بأن العائد على الاستثمار على مستوى المنشأة كان مرتفعاً للشركات الكبيره وذات التنوع . وكان منخفضاً لهوء لاء الشركات في المجموعه المتوسطه والتي يكون حجم المبيعات بها بين ٧٥٠ - ١٥٠٠ مليون ودرجة التنوع متوسطه . أما الشركات ذات الحجم الصغير والتنوع المنخفض فكان العائد على الاستثمار متوسط (بين النسبه المرتفعه والمنخفضه) .

ويرجع السبب في ذلك الى أن المنشآت الكبيره تستفيد من الوفورات الاقتصاديه المتعلقة بالانتاج والتسويق بحجم كبير (وفورات الحجم الكبير) ، بينما الشركات الصغيره تكسب بعض المزايا من المرونه الكبيره . أما الشركات المتوسطه فهي تكسب أقل معدلات من العائد .

ان العلاقة بين مستوى العائد على الاستثمار والتنوع في المنشأة متشابهه مع تلك المبنيه على حجم المنشأة . فنجد أن المنشآت ذات التنوع الكبير والمنشآت التي تُدار بدون تنوع كان العائد على الاستثمار متشابهها . وذلك على افتراض بأن الشركات التي لديها تنوع تحقق نتائج أفضل من خلال الفعاليه عموماً ، ومن الجهة الاخرى ، فإن الربحيه تعكس مزايا التخصص في المنشأة . ان المستويات المنخفضه من معدل العائد على الاستثمار كانت للمجموعه المتوسطه والتي لا تستفيد من شيء .

وهذا وقد تم توضيح بأن المنشآت التي تملك أنصبه من السوق مختلفه وفي نفس الوقت ذات أحجام مختلفه (من حيث المبيعات) تختلف من حيث معدل العائد على الاستثمار . فنجد أن الشركات ذات النصيب الاكبر من السوق تملك معدل عائد على الاستثمار أكبر ، ولكن في نفس الوقت نجد أن الشركات ذات الحجم الكبير وفي نفس الوقت تملك نصيب أكبر من السوق كان العائد على الاستثمار أكبر من الشركات ذات الحجم الاقل وتملك نفس النسبه من النصيب من السوق . ويرجع ذلك بأن المنشأة الكبيره الحجم تحصل على مزايا أكبر من

المراكز السوقية القوية بالمقارنه بالشركات الاصغر • وهذا من المحتمل أن يعكس قدرتها على الامداد بتدعيم ملائم لتلك المراكز القوية وذلك فيما يتعلق بأفراد الادارة والاصول للتسويق أو البحث والتطوير • ومن الجبهه الاخرى ، فان الشركات الصغيره ذات النصيب الاقل من السوق تملك معدل عائد أكبر من الشركات الكبيره ذات النصيب الصغير من السوق • ويرجع ذلك الى المزايا المتعلقة بإمكانيات العرونة فى الشركات الصغيره •

محددات حركة النقدية

(نموذج ٢ : علاقة حركة النقدية بالمتغيرات الاخرى والتنبؤ بحركة النقدية •)

من بين العوامل المحدده لحركة النقدية النصيب النسبى من السوق والنزعه للاستثمار • ان هذين العاملين قد تم جدولتهما مع بعض العوامل الاخرى مثل النمو السوقى ، نسبة التسويق / المبيعات ومعدل تقديم المنتجات الجديده لتحديد تأثيرهم على حركة النقدية • ومن الاهمية ملاحظة أن بعض العوامل فى النموذج (٢) نموذج حركة النقدية توجد فى نموذج العائد على الاستثمار كمقياس للربحيه • أما البعض الاخر يستخدم فقط للتنبؤ بحركة النقدية • هذا وقد أوضحت الدراسه بأن ارتفاع النصيب النسبى من السوق يحسن حركة النقدية ، أما النمو المرتفع يخفضها • ولقد تم قياس حركة النقدية من خلال أن معدل حركة النقدية تسوى حركة النقدية / متوسط الاستثمار ، حيث أن حركة النقدية فى الجانب الايمن من المعادله تكون حركة النقدية من العمليات مطروحا منها التغيرات الراجعته الى الاستثمار لرأس المال العامل والثابت •

وأيضاً فقد أوضحت الدراسه العلاقة بين النصيب من السوق والنمو وحركة النقدية • وقد أمدت بتقدير كمى عن الكيفيه التى بها حقيقة توء ثر هذه العوامل على حركة النقدية • ويوضح التحليل الاحصائى أن فقط حوالى ٦٪ من التغير فى حركة النقدية بين المنشآت فى العينه يمكن شرحها بواسطة النصيب النسبى من السوق والنمو بمفردها • وهذا يوضح أن العديد من العوامل الاخرى أيضاً توء ثر على حركة النقدية وبعض هذه العوامل موضحه فى الجداول التاليه :

جدول (ج) : النصيب المرتفع وانخفاض النزعه للاستثمار ينتج عنها نقديه ، أما النصيب المنخفض وارتفاع النزعه للاستثمار ينتج عنها نصيب النقديه .

جدول (ط) : ان النصيب النسبي المرتفع ينتج عنه نقديه خصوصا عندما تكون النزعه السوقيه منخفضه .

		منخفض ٣١٪ مرتفع ٦٥٪		
التيهوق / الميعار	مرتفع	٧	٤	٤ -
	١١٪	٦	٤	صفر
	٦٪	٩	صفر	صفر
		النصيب النسبي من السوق		

		منخفض ٢٦٪ مرتفع ٦٢٪		
الاستثمار / القيمة المضافه	منخفض	١٤	٦	١
	٨٠٪	٦	٢	صفر
	١٢٠٪	١	٢ -	٥ -
		النصيب النسبي من السوق		

جدول (ل) : النصيب من السوق الذي يحدث عن طريق استخدام استراتيجيه الحصد عندما تنخفض النزعه للاستثمار ينتج عنه نقديه ، أما النصيب الذي ينتج عن استخدام استراتيجيه البناء عندما ترتفع النزعه للاستثمار ينتج عنه نصيب النقديه .

أعلى ثابت منخفض

الاستثمار / القيمة المضافه	منخفض	١٢	٩	صفر
	٨٠٪	٤	٥	٢ -
	١٢٠٪	صفر	صفر	٧ -
		التغير في النصيب من السوق		

جدول (ك) : النمو المتوسط أو المنخفض والمرتبط مع انخفاض النزعه للاستثمار ينتج عنه نقديه ، بينما النمو المرتفع والمرتبط مع ارتفاع النزعه للاستثمار ينتج عنه نصيب النقديه .

مرتفع ٩٪ منخفض ٦٪

الاستثمار / القيمة المضافه	منخفض	٨	١١	٥
	٨٠٪	٥	١	٢
	١٢٠٪	صفر	صفر	٧ -
		النمو الصناعى طويل الاجل		

جدول (م) : الاستثمار بالاضافه الى
النزعه التسويقيه توء دى
الى نصب النقديه .

جدول (ن) : ان تقديم منتج جديد
مع المصاحبه بانخفاض
النزعه على الاستثمار
ينتج عنها نقديه .

		مرتفع		مرتفع		مرتفع		مرتفع	
		١١ %		٦ %		منخفض		١٢ %	
		منخفض		منخفض		منخفض		منخفض	
الاستثمار / القيمة المضافة	مرتفع	٦		٨		٩		٤	
		صفر		٢		٦		٣ -	
		٦ -		٣ -		صفر		٧ -	
		التسويق / المبيعات		تقديم منتج جديد (١٠ % المبيعات)					
		مرتفع		منخفض		مرتفع		منخفض	

هذا ويوجد العديد من العلاقات بين مختلف المتغيرات فى هذا الخصوص ، ولامجال
لذكرها هنا .

تطبيقات مشروع بيمز

ان التطبيقات المتعلقة بنتائج مشروع بيمز على درجة من الاهميه سواء ما يتعلق
منها بالمساعده فى التنبوء بالارباح للوحدات الفرديه ، وقياس أداء الادارة ، وتقييم فرص
المشروعات الجديده . فقد أوضحت التقارير المتعلقة بمشروع بيمز أن مستوى العائد على
الاستثمار المتوقع يتأثر بالعديد من العوامل المتميزه والمختلفه والمتضمنه فى نموذج الربح .

ان ذلك يمكن من اكتشاف المتغيرات الاستراتيجيه عند مستوى وحدات المشروع
الاستراتيجيه والتي تتوقع من استخدام استراتيجيه معينه فى سوق معين ، وذلك
باستخدام الجداول المختلفه التي تم استنتاجها والتي تمكن من ربط المفاهيم والنماذج
العلميه بالواقع العملي . وبالإضافه الى اكتشاف المتغيرات الاستراتيجيه ، فقد تم خلق
العديد من التقارير أثناء عمل التحليلات بيمز على طريق ربط المفاهيم العلميه بالتطبيق
العملي ، ومن أهم هذه التقارير الاتى - Ab ; Anderson & Paine, 1985)
(ell & Hammond, 1979 .

أولا : التقرير الطبيعى :

ويتعلق بتحديد العائد على الاستثمار وحركة النقديه والتي تعتبر طبيعيه أو

عاديه لمشروع ما بناء على الظروف التي يواجهها في السوق (مثل النصيب من السوق ، المنافسه المركز السوقى، العمليات الانتاجيه، وظروف وهيكـل رأس المال /التكلفه) . ان الرقم الذى تم تحديده وتعميمه للعائد على الاستثمار يبنى على الاداء الحقيقى الماضى للمشروعات تحت ظروف "مقارنه" وبافتراض أن المهارات الاداريه وقدرات اتخاذ القرارات تكون فى مستوى متوسط .

ان هذا التقرير يسجل ما اذا كان المشروع من النوع الذى يحقق مكاسب عاديه بالمقارنه وعن طريق استخدام الحكم وخبرة المشروعات الاخرى والتي تملك ظروف وخصائص متشابهه وأيضا تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع ، فانه يمكن تحديد ما اذا كان العائد على الاستثمار للمشروع أكبر أو أقل من المعدل العادى . فهذا التقرير يوضح معدل العائد على الاستثمار وحركة النقدية الطبيعیه لنوع معين من البيئه السوقيه، ودرجه مميزه من المركز السوقى والتنافسى ، استخدام الاستثمار، توزيع الميزانيه ، نوع النشاط بالمنشأة ، التحركات الاستراتيجيه للنموذج التاريخى الى غير ذلك . فهذا يبنى على الاداء الماضى للمشروعات الحقيقيه . ويوضح التقرير أيضا العوامل التى تكون مسئوله عن التغير فى القيم الطبيعیه عن المتوسط الاجمالى . فلو أن العائد على الاستثمار الطبيعى لمنشأة ما يزيد عن المتوسط بمقدار ٨٪ مثلا فان النموذج الطبيعى سوف يساهم بنسبة ٨٪ نقاط لكل من العوامل المختلفه، مثل نمو النزعه للاستثمار، أو النصيب من السوق أو غير ذلك .

وعلى أية حال ، فان القيم الطبيعیه تعتبر مفيده للادارة فى تعضيد توقعات الاداء المعقول لمشروع ما وذلك من أجل وضع المعايير التى يتم بناء عليها مراقبة الاداء الحقيقى ومعرفة الانحراف ، وتساعد أيضا على تحديد ما اذا كانت الادارة فعاله أم لا . ففى بعض الشركات المشاركه فى البرنامج فقد قامت بالاستفاده من النتائج وذلك عن طريق استخدام التقرير الطبيعى أو العادى كمعيار لاداء الاقسام الفرديه . ومثال ، لو أن العائد على الاستثمار كان أكبر من النصيب الطبيعى أساسا فهذا يوضح أن الاداره بهذا القسم تقوم بالاداء جيدا . ان زيادة النصيب الطبيعى يعكس المكاسب التى يتم الحصول عليها بواسطة الافضليه التكتيكيه الحاليه، حيث أن العوامل التى تم أخذها فى الاعتبار عند حساب المعدل الطبيعى تعتبر بطريقه كبيره أبعاد للمركز الاستراتيجى للمشروع . وأيضا فان التقرير الطبيعى يساعد على تحديد عوامل النجاح الحرجه فى أى موقف . وهذه هى العوامل التى تساهم أساسا فى شرح الاختلافات بين القيم الطبيعیه ومتوسط العائد على الاستثمار وحركة النقدية لكـل المنشآت .

وعلى أية حال فان جزءا من أداء الادارة يعتمد على بعض الظروف الخاصه والتي يمكن أن تسبب فى انخفاض العائد على الاستثمار أقل من المتوسط . فمثلا فان تأثيرات أسرار

حقوق وبراءات الاختراع التجاريه لم يتم توضيحها في نموذج الربح . وعلى أية حال ، فان المتوسط أو مستويات الربح المتوقع والتي تم اشتقاقها من نموذج بيمز أو من تحليلات متشابهه يمكن أن تخدم كمعيار ذات معنى لتقييم النتائج الحقيقيه . وبالتأكيد فان هذا النوع من المعيار يكون مفضلا لعمل المقارنات البسيطة بين الاقسام المختلفه وللحكم على أرباح الاقسام في مختلف المشروعات الكبيره .

وعلى أية حال ، فان استخدام نتائج مشروع بيمز يمكن استخدامها في تقدير تأثيرات التغييرات الاستراتيجيه . وذلك نظرا لان العائد على الاستثمار في مشروع معين يمكن أن يتوقع تغييره سواء في الاجل القصير أو الطويل لو حدث تعديلات وتساويات في المركز الاستراتيجي المتعلق بالمنشأة . ان النتائج تعطينا روءيه قيمه عن أسباب الاداء الماضي والاتجاهات المثمره للتغيير .

وقد ناقشت موءسة التخطيط الاستراتيجي هذا المدخل للتعلم عن الاستراتيجيه من الخبره والتي تتطلب التنوع . ومن هذه الخبره المتنوعه فقد تم اشتقاق "مبادئ" والتي عادة يتم التعبير عنها في شكل مصفوفه 3×3 (٣ مستويات لكل ٢ من المتغيرات) وباستخدام العائد على الاستثمار كمعيار كما هو موضح في الجدول التالي (ش، ك) .

جدول (ش) : تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الربح : النزعه للاستثمار والنصيب من السوق .

النصيب من السوق			النزعه للاستثمار
أقل من ١٢%	١٢-٢٦%	أعلى من ٢٦%	
٢١,٢%	٢٦,٩%	٣٤,٦%	أقل من ٤٥%
٨,٦%	١٣,١%	٢٦,٢%	٤٥-٧١%
٢,٠%	٦,٠%	١٥,٧%	أعلى من ٧١%

جدول (ك) : تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الربح : جودة المنتج ونسبة المصروفات التسويقيه / المبيعات .

نسبة المصروفات التسويقيه / المبيعات			جودة المنتج
منخفض أقل من ٦%	متوسط ٦-١١%	مرتفع أكثر من ١١%	
١٥,٤%	١٤,٨%	٢,٧%	ضعيف
١٧,٨%	١٦,٩%	١٤,٢%	متوسط
٢٥,٢%	٢٥,٥%	١٩,٨%	ممتاز

وعموما فان تحليل ودراسة النتائج التي تم الحصول عليها من مشروع بيمز يمكن الاستفادة منه في تطوير وتقييم الخطط الاستراتيجيه للوحدات الفرديه . ومدى تأثير ذلك

على المشروعات الاقتصادية • فنجد أن المنافسه تعتبر أساس الانظمه الاقتصاديه ، ولذلك فان عمل المقارنات بناء على ربحية المشروعات يمكن أن يكون أفضل من مجرد استخدام أى نوع آخر من المقاييس • فيجب على المنافسين أن يركزوا طاقاتهم ومجهوداتهم على الافعال التى تملك عوائد أكبر بدلا من انفاق مواردهم على الاختراعات المستحيلة وغير الممكنة الحدوث والاشياء المستحيلة النجاح • وعموما فان مدخل يميز يعتبر من أكثر المحاولات التى نجحت فى جمع وتحليل البيانات عن الافعال الاستراتيجيه للمشروعات •

ثانيا : تقرير حساسية الاستراتيجية •

ويتهبأ هذا التقرير بما سوف يحدث ويحلل التأثيرات القصيره والطويله للتغيرات الاستراتيجية على العائد على الاستثمار • ويبنى هذا التقرير على القيم المستقبله ، والتى يتم الامداد بها بواسطة المستخدم ، المبيعات بالصناعه ، التكاليف والاسعار • وتتضمن التغيرات الاستراتيجية التى تم تحليلها التغيرات فى النصيب من السوق ، التغيرات فى درجة التكامل الرأسى ، التغيرات فى السوق أو النزعه الى الاستثمار • ويلخص هذا التقرير تأثير هذه التغيرات فى العديد من المواد الماليه متضمنا ذلك العائد على الاستثمار •

وبناء على ذلك فان هذا التقرير يختبر العديد من التحركات الاستراتيجية الممكنه والذى يستطيع أن يقوم بها المشروع أو المنشأة • فتوضح التتابعات القصيره والطويله العاديه لكل تحرك وتحديد مقدار الربح أو الخساره الذى يمكن أن يحدث •

وتوضح تقارير حساسية الاستراتيجية التأثير للتغيرات فى النصيب من السوق ، التكامل الرأسى ، النزعه للاستثمار على مقاييس الاداء مثل العائد على الاستثمار ، صافى الدخل ، صافى الدخل المخصوم ، حركة النقدية ، حركة النقدية المخصومه • وتستطيع الادارة اكتشاف التطبيق العملى اللازم للتغيرات الاساسيه فى الاستراتيجية للمنشأة والمقايضه للاداء الذى يمكن أن يتضمن فى الاجل الطويل والقصير • ومثال على ذلك فان النصيب من السوق يوءثر على تخفيض حركة النقدية فى سنة الحدوث ولكن يمكن أن يزيد من حركة النقدية فى الاجل الطويل •

وفى الواقع ، فان التغيرات فى هذه العوامل يمكن أن يوءثر على تغيرات فى العوامل الاخرى مثل جودة المنتج ، الاسعار النسبيه ، استغلال الطاقه ، البحث/المبيعات ، مصروف التسويق / المبيعات • الخ • ان تحسين النصيب من السوق على سبيل المثال يتطلب زياده فى مصروف التسويق /المبيعات ، ونسبة البحث والتطوير/المبيعات • ان نموذج استخدام مخزن بيانات يميز نيعضد كيف أن مختلف العوامل متعلقه تماما ببعضها البعض وكيف أن التغير فى واحد منها يوءثر على التغيرات الاخرى • ولذلك فان "التوافق"

بين مختلف العوامل يتحدد بواسطة خبره التاريخيه للمنشآت الحقيقيه التى تقوم بعمل تحركات استراتيجيه متشابهه .

ثالثا : تقرير نموذج المعلومات المحدده .

ان تقرير نموذج المعلومات المحدده عبارة عن الاتحاد لكل من عناصر تقارير العائد على الاستثمار الطبيعى وتقارير الحساسيه الاستراتيجيه ، ولكن بطريقه أقل شموليه . ويتم تصميم التقرير لتخطيط المواقف للمنشأة ، والتى يكون من الصعوبه بمكان جمع كل البيانات المطلوبه لنكمله تحليلات بيمز . ويستخدم هذا التقرير ١٨ من العوامل المؤثره على الربحيه بدلا من ٣٧ ، وهذه العوامل تشرح أكثر من ٦٠٪ من التغير الملاحظ فى العائد على الاستثمار (كمقابل لشرح أكثر من ٨٠٪ عندما يتم استخدام جميع العوامل) .

وعادة فان الشركات تبدأ عن طريق الامداد بالبيانات عن واحد أو أكثر من مشروعاتها وتعرفهما على مستوى شمولي . ثم يتم بعد ذلك التوسع وكل قسم من المشروع يقوم بالامداد بالبيانات ، ويتقدم المستخدمى والراغبين فى تطوير الاستراتيجيات لمزيد الاستثمارات للمشروع وذلك باستخدام نموذج مدعم يأخذ فى الحسبان جميع القيود النقدية . وهذا على أمل أن يصبح استخدام بيمز جزء روتيني من عملية التخطيط المنتظمه .

وفى جميع مراحل بيمز فان أفضل استخدام له يكون فى اعتباره كمساعد للحكم الادارى ، وليس كاحلال أو كبديل للحكم الادارى . ان تقارير حساسية الاستراتيجيه تعتبر ذات فائده "كمؤشرات موجة" لامداد الادارة مع الحساسيه أو المعنى للمفاضله المتضمنه فى مختلف البدائل الاستراتيجيه . بمعنى أنه يجب أن يتم استخدام الحكم الادارى عند استخدام بيمز للمساعدة فى الاعداد للخطط الحقيقيه والميزانيات .

رابعا : تقرير الاستراتيجيه المثلى .

ويتعلق هذا التقرير باختيار التنبؤ باتحاد معين من التغيرات الاستراتيجيه والتى تعظم معيار أو صفه خاصه أو معينه (متضمنا ذلك الربح ، النقدية ، أو النمو) ، وذلك بناء على الحكم من خلال الخبرات السابقه للاخرين فى نفس المواقف المتشابهه . وقد أكد شوفلر (Schoeffler, et.al.1974) بأن واحد من أفضل استخدامات مخزن البيانات لبيمز هو عمل الاحكام على التنبؤات وعما اذا كانت واقعيه أم لا وذلك بناء على ما حدث للشركات الاخرى . وبذلك فان التقارير الفرديه يتم اعدادها لتعظيم كل من المقاييس السابقه . وكل مقياس يتطلب تحرك استراتيجي مختلف ، وينتج عنه أداء أمثل بالمقارنه بمقاييس الاداء

الآخري • فمثلا ، فانه من المحتمل أن ينتج عن استخدام استراتيجيه لتعظيم حركة النقدية انخفاضاً حاداً في النصيب من السوق وتخفيض صافي الدخل في الاجل الطويل والعائد على الاستثمار •

ولذلك فان استخدام مشروع يميز يساعد على اختيار المناطق الصحيحه لتوزيع الاموال • والسوء ال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يعمل ذلك بفرض أن منشأة تقوم بتصنيع آلات وتملك المركز الثالث في السوق من حيث الصنّاعه وبناء على النصيب من السوق ، فنصيبها من السوق ١٠٪ مقابل ١٥٪ ، ٢٥٪ بالنسبه لمنافسيها الاثنيين في السوق • فهي تقوم بتصنيع منتجات مرتفعه الجوده وتبيعها مقابل اضافه معينه وتملك برنامج بحث وتطوير معتدل ، وتنفق حوالي ٢٪ من المبيعات لكي تتمكن فقط من الاحتفاظ بمركزها مع المنافسين • وتنفق أيضا ٤٪ الى ٥٪ من المبيعات على التسويق • وبفرض أن الادارة تفكر في الانتماء الى برنامج أساسى لزيادة نصيبها من السوق فماذا سوف تفعل (Smith , 1976) :

ان الشركه في محاولة للوصول الى النصيب المرغوب من السوق والوقوف في مركز تنافسي جيد ، فانها يمكن أن تعمل على زيادة الانفاق على البحث والتطوير وطرح منتجات جديده في السوق • ولكن تبعا لنموذج يميز ، فان ذلك قد لا يكون فكره جيده ، حيث أن خبره قد أوضحت أن المشروعات ذات النصيب المنخفض من السوق والتي تحاول استخدام البحث والتطوير لتصل الى وتتغلب على المنافسه عادة لا تملك الموارد الكافيه لعمل أى شىء ذات قيمه ، وحتى لو استطاعت تحقيق تقدم فنى ذات مغزى ، فان الشركات الاقوى يمكن أن تجد ذلك فرصه لعمل أشياء كثيره أفضل منهم • فتبعا لنموذج يميز ، فان المصروفات الكثيره على البحث والتطوير تعتبر تخريب أكبر بالنسبه للمنشآت الضعيفه •

وأیضا فان قيام مصنع الالات بعمل حملات تسويقيه كوسيله لتحسين نصيبه من السوق قد يكون ذو خطورة لو أن جودة المنتج للمصنع أقل من المنافسين • وبالرغم من أن العديد من رجال الاعمال يعتقدون بأن الحملات التسويقيه يمكن أن تعوض النقص في الجوده ، ولكن تبعا لنموذج يميز والذي يوضح أن ارتفاع المصروفات التسويقيه للمنتجات ذات الجوده المنخفضه عادة ما يؤثر على الربحيه • فقد أوضح شوفلر (Schoeffler, et.al., 1974) أن انفاق أموال كثيره على التسويق سوف يؤثر على الربحيه • ولذلك يجب أن يتم البحث عن الاقسام من السوق التي تركز على السعر بدلا من الجوده ، وهذا سوف يكون أفضل •

ومن الاهميه ملاحظه أنه حتى مع وجود سلعه مرتفعه الجوده ، فان المزايا المتحققه للمنافسين الكبار عادة ما تكون كبيره ، وهذا ما يجعل المنشأة الضعيفه تعتقد بأن انفاق

الكثير من النقود على البحث والتطوير أو على التسويق قد لا يساوى المزايا المتحققة من وراء ذلك ، وبالتالي فإنه من الأفضل أن تنتظر الى أن تتحسن الظروف . هذا وقد أوضح نموذج بيمز بأن المنافس الضعيف لى يصبح قويا فإنه يجب أن يكون تابع جيد فى البحث والتطوير ، التسويق وخلافه ، والتركيز على تحديد أقسام سوقيه عريضه . ومن الجبهه الاخرى ، فان مشروع بيمز يوضح أن جودة المنتج المرتفعه تعتبر أفضل شىء بالنسبه للمنشآت ذات النصيب المنخفض من السوق وأيضا أفضل شىء لتحقيق الارباح . هذا وبدلا من القيام بالانفاق على البحث والتطوير لتحسين الجودة ، فان الشركه الضعيفه يجب أن تتمسك بمعايير رقبه محكمه للجوده ، والقيام بعمل تحسينات غير أساسيه فى المنتج وتقوية خدمة المستهلك مع الاستلام السريع وخلافه مما شابه .

هذا بالاضافه فان نماذج بيمز تقترح للشركه الضعيفه بأن تقوم بترك أى خطط كبيره ووضعتها جانبا الى أن تحين الفرصه وذلك من اجل خفض التكاليف . فبناء على الخبرة للشركات المشتركه فى مشروع بيمز ، فان الشركه الضعيفه لا تملك قوة تنافسيه كافيه لتغطية المخاطر المتعلقة بزيادة الاستثمارات الرأسماليه . فبناء على النتائج من مشروع بيمز فقد تم اكتشاف أن الربحيه تنخفض عموما مع زيادة تكثيف الاستثمارات ، ولكن المشروعات ذات رأس المال المرتفع التكتيف فغالبا ما ينتهى الامر الى وجود عجز فى حركة النقدية . وذلك يرجع الى أن المشروعات تُدفع بطريقه متكرره الى التخلص من معظم توفيرات التكلفة الناشئه عن ذلك من خلال استخدام آلات ذات كفاءه وفى شكل تخفيض الاسعار ، فالشركه من المحتمل أن تكون أقل مقدرة على الابقاء على طلبات العملاء بالاسعار المخفضه عندما يجب عليها الاحتفاظ بالتكلفة المرتفعه للاله الجديده . وأيضا فان الشركات الضعيفه غالباً لا تستطيع الوقوف أمام المنافسين الاقوياء ذات الموارد التى تمكن من قيادة الطريق للمنتجات الجديده ، فالشركه الضعيفه سوف تجد نفسها محمله بالكثير من التكاليف المتعلقة بالطاقه التى تنتج منتجات متقادمه .

وعلى أية حال فإنه حتى بالنسبه للشركات القويه التى يمكن أن تنفق على البحث والتطوير بكثافه ، وعلى التسويق ، والمصروفات الرأسماليه ، فإنه يجب أن تفعل ذلك بالتدريج . فكما هو ملاحظ بأن التكاليف الثقيله فى أكثر من اتجاه تكون غير جيدة لى منشأة . فكل الذى يمكن أن يحدث للشركات الصغيره يمكن أن يحدث للشركات الكبيره ولكن باحتمال أقل .

الافتراضات والانتقادات المرتبطة بمشروع بيمز

يوجد العديد من الافتراضات والانتقادات من جانب البعض والتي قد توضح حدود مشروع بيمز في سد الفجوة الاستراتيجية بالمنشأة • وسوف نوضحها فيما يلي (Ander-son & Paine, 1978) :

ان برامج بيمز لا تعد مفهوما استراتيجيا كاملا ، ولكن هذه البرامج ذات فائده أساسا كأداة تقييمية وكتشافيه وتحليليه • وبهذا المعنى فانها لا تتعامل مع مرحلة خلق الحلول والحصول على النتائج للمشكلة التي تتطلب الخلق والابداع الادارى ، وأيضا لا تتعامل مع مجموعة الاهداف المحتمل أن يتم اتخاذها بواسطة الافراد والقرارات المتداخلة فيما بينهم في المنظمه • فيفترض النموذج هدف مفرد (تعظيم العائد على الاستثمار مثلا) في الكثير من تحليلاته • ولكنه ذو فائده (من خلال مختلف التقارير) كطريقه لتقييم استراتيجية معينه بناء على المقارنات مع الشركات الاخرى ومن أجل اقتراح العوامل التي يجب أن يتم فحصها عند اختيار استراتيجيه معينه • وبناء على ذلك فان بيمز يحقق فائدته المبدئيه في مرحلة التقييم والاكتشاف والتحليل في التكوين للسياسه ، أما مراحل ايجاد المشكله وخلق الحل فقد تم التقليل من التركيز عليها •

ان نموذج بيمز قد تم وصفه على أنه نموذج معقد أكثر منه نموذج بسيط • فنجد من جهة أن ترشيد هذا المدخل يبني على افتراض أن النماذج المعقدة تكون أكثر احتمالا لان تكون صحيحة عن النماذج البسيطة • ومن الجبهه الاخرى ، فقد تم عرض المشكلات بطريقه معينه قد تقود الى سوء الفهم والترجمه الخاطئه وبالتالي التقليل من فائدتها • وبالرغم من أن سوء التخطيط الاستراتيجيه قد حذرت من ذلك ، فانه يوجد اتجاه من جانب المستخدم للاعتماد على الارقام المعممه كمقياس تلم أو كتنبوء بالاداء المستقبلي ، وهذه المشكله ترتبط خصوصا بتقارير الاستراتيجيه التي تم تطويرها •

وعموما ، فانه قد تم تجاهل الفرص والامكانيات المستقبليه والتي قد تنشأ من تغير الظروف البيئيه في التحليلات المتعلقة بتأثير الاستراتيجيات المخطط لها • وبدلا من ذلك فانه قد تم استخدام ما قامت المنظمات الاخرى بعمله في الماضي كأساس للتحليل • وهذا المدخل يمكن أن يكون ملائما للشركات التي تعمل في بيئه مستقره وثابته نسبيا ، ولكن المنشآت التي تعمل في بيئه متغيره وغير مستقره ، فان مدى صحة هذا النموذج قد تتناقض ، وهذا يتطلب القيام بعمل تحليلات أكثر تعقيدا •

وعلى أية حال ، فان مدخل بيمز يركز على الاستغلال السببي لوحده المشروع (م ٩ — التسويق والفراغ ج ٣)

الاستراتيجيه كأساس للتحليل . وبينما ذلك قد يعتبر ممارسه مقبوله فى الوقت الحالى لتحليلات الاستراتيجيه على مستوى المنشأة الا أن ذلك لم يأخذ فى الحسبان التضافر للجهود والذى قد يوء ثر على المنشأة ككل وأيضا فان التفاعل بين الوحدات الاستراتيجيه يمكن أن ينشأ عنه بعض الفوائد الاساسيه وبعض المساهمات السالبه للمنشأة ككل . فمثلا نجد أن السمع الحسته لخط منتج معين يمكن أن توء ثر على الخطوط الاخرى . ومن الاهميه ملاحظه أن هذه الجزئيه من الاستراتيجيات تتطلب تحليلات أكثر تعقيدا مع الاخذ فى الحسبان النظام الكلى للمنشأة عند التحليل (Hofer, 1975) وبالتالى فانه يجب أن يتم تطوير مشروع يميز لياخذ فى الحسبان هذا النوع من التحليل ، وذلك نظرا لان التأثيرات الموجهه أو السالبه لتضافر الجهود فى الوحدات المختلفه فى المنظمه لم يتم التركيز عليها فى مشروع يميز .

هذا وقد تم تعريف المنشأة على أنها وحده تشغيليه تبيع مجموعه من المنتجات أو الخدمات المتميزه ، الى مجموعه من المستهلكين والعملاء مع وجود منافسه مع مجموعه معروفه جيدا من المنافسين ، هذا بالرغم من أنه يجب أن يتم تعريف المنشأة بطريقه عريضه بدرجه كافيه حتى يمكن تجنب العديد من التوزيعات العشوائيه للتكاليف المرتبطه . هذا وقد تم تعريف السوق أيضا على أنه مجموعه من العملاء أو المستهلكين ذات المتطلبات المتشابهه من المنتجات و(أو) الخدمات . وعلى أية حال ، فان المنشأة يمكن أن يتم اختيارها لخدمة عملاء معينين فقط من اجمالى السوق ، ولذلك عندما يتم قياس حجم السوق والنصيب من السوق ، فان مشروع يميز يستخدم مفهوم السوق الذى يتم خدمته . وهذا السوق الذى يتم خدمته عادة ما يكون أصغر بكثير من اجمالى السوق .

وعلى أية حال ، فان العديد من الشركات التى تقوم باستخدام مشروع يميز يعلقون على ما اذا كانت الاستنتاجات التى تم استخلاصها من العديد من الشركات هى فى الحقيقه ذات ارتباط بمنشآتهم الخاصه أم لا . فغالبا ما يشعر المديرين بأن موقعهم الخاص فريد ومختلف ، وأحيانا يشعرون بأن الاستنتاجات الصحيحه والمستخلصه من العينه الفرعيه من البيانات تكون أكثر تقريبا لمنشآتهم . وفى الحقيقه فان هذا قد يكون نظره أكثر تشاوعا عن المفهوم الرئيسى لنموذج يميز والذى يركز على الخصائص الاستراتيجيه للمشروع وسوقه وتحديد الربحيه . فكل مشروع يتم وصفه بناء على ٣٧ من العوامل مثل معدل النمو ، النصيب من السوق ، وجودة المنتج ، والنزعه للاستثمار وخلافه . وقد تم التحديد بطريقه عمليه بأن هذه العوامل يمكن أن تمد بشرح للتغير فى الاداء عنه مجرد تقسيم للصناعه أو التقسيم الجغرافى ، أو على أساس الحجم . وفى الحقيقه فانه يوجد بعض "القوانين

الشائع لمكان السوق " وهذه القوانين تطبق بطريقه متساويه فى العديد من القطاعات الصناعيه ، الا أنه يمكن أن يتم استخدام ٣٧ من العوامل فى التنبؤ بالاداء ، وهنا يشور التساوى ل عما اذا كان هذا التنبؤ يعتبر مقياس متساوى فى جميع الصناعات أم لا .

وعلى أية حال ، فان مشروع بيمز قد استخدم أيضا العائد على الاستثمار كمعيار عام ملائم لقياس أداء المنظمه الاستراتيجى ، وقد يكون ذلك موضع انتقاد من جانب البعض . فعموما فان استخدام العائد على الاستثمار لا يأخذ فى الحسبان تحقيق الاهداف طويلة الاجل وخصوصا الاستثمارات فى المصنع والمعدات وخلافه من النفقات الرأسماليه ، وأيضا لا يأخذ النمو المتعلق بالمخاطره فى الحسبان ، حيث أن العائد على الاستثمار عادة ما يتم قياسه فى الاجل القصير . فالقرارات الاستراتيجيه والتي يمكن أن تنتج من استخدام العائد على الاستثمار تتضمن تحليلات وامكانيه لاستئصال المنتجات الهامشيه أو مجموعات المنتج ، أو تعديل السعر للعناصر ذات العائد المنخفض ، أو تخفيض المخزون لتحسين العوائد أو غير ذلك . فصافى الاستثمار قد تم تجاهله حيث أن هذه الاستثمارات قد لا ينتج عنها عوائد معقوله لعدة سنوات وهذا قد يقود الى أداء ضعيف عند القيام باتخاذ القرار . ان المشكلات التى يمكن أن تنتج من مثل هذه القرارات يمكن أن تتضمن عدم توظيف طويل الاجل ، عجز الطاقة ، وتناقض نمو المبيعات .

واذا نظرنا الى مشروع بيمز نجد أنه قد تغلب على بعض الصعاب فيما يتعلق ببحوث السياسه حيث أن النقص فى البيانات الميدانيه كانت السبب الاساسى فى ضعف تطويع السياسه ، ولكن مشروع بيمز قد قام بجمع البيانات الدقيقه على نطاق واسع ، وبالرغم من ذلك فقد تم انتقاد الطريقه والترشيد لجمع البيانات من جانب العديد من الباحثين (Hattan & Schendel, 1976) . فمشروع بيمز يبنى على جمع البيانات من العديد من الشركات ثم بعد ذلك يتم معاملتها على أنها من نفس المجتمع ، وذلك بالرغم من تغير الظروف والمتغيرات البيئيه وأيضا تغير الاستراتيجيه بمرور الوقت، وهذا يستدعى تغير المعلومات ، هذا بالاضافه الى أن البيانات فيما يتعلق بعدد الملاحظات لاي بيئه معينه محدوده ولذلك فان التغير الراجع الى البيئه قد تم اهماله فى النموذج .

هذا ونجد أن أساس التقرير الطبيعى هو مقارنة مشروع معين يتم تحليله مع مشروع مشابه تحت نفس الظروف . ومن الاهميه تحديد الظروف الضروريه للمشروع لكى يتم تقسيمه أو وضعه على أنه مشابه . وقد ادعى مشروع بيمز بأن هذه التشابهات ليست مسن الضرورى وضعها فى حدود معينه للاقسام الصناعيه . وقد كان من الملاحظ أنه تم استخدام

بعض العوامل كأساس للمقارنه مثل النصيب من السوق ، والمنافسه ، والمركز السوقى ، والعمليات الانتاجيه ، وهيكل رأس المال /التكلفه . ولم يتم وضع تعريفات محدده لبعض المتغيرات ، ولم يتم وضع نطاقات معينه ذات علاقه تمكن من وضع المنشأة فى قسم معين وتكون متشابهه تماما مع هذا القسم . وبناء عليه فانه من الصعوبه للباحث تحديد العوامل للوصول الى استنتاجات عامه للاختيار للمشروع المشابه . فنجد أن مصادر اختيار المشروعات المتشابهه يبدوا غامضا وبالاضافه الى أنه لم يتم تقرير النطاقات ذات العلاقه والتي تحدد درجة التشابهه .

ومن الضرورة ملاحظه أن مشروع يميز يعرض أكثر المعلومات دقه واعتماديه والمرتبطة بتكوين الاستراتيجيه ، ونجد أن ذلك يمكن انتقاده . فنجد مثلا أنه يتم استخدام الحكم المحاسبى عند تسجيل بعض المتغيرات . ونجد أن هذا الانتقاد قد يكون موضع تساؤل . وأيضا فانه يوجد انتقاد فيما يتعلق بالخطأ المعيارى للتقدير فى نموذج الانحدار ، فنجد أن استخدام ٨٠٪ تنبوء بالعائد على الاستثمار يمكن أن يؤدى الى التعظيم وذلك نظرا لعدم تسجيل الخطأ المعيارى للتقدير فى النموذج . فقد أوضح البعض (Ma ، 1977 ، gldet. al.) أن الخطأ يمكن أن يكون أكثر من ± 12 عند التنبوء بمتوسط عائد على الاستثمار مقداره (١٢٪) . وهذا يعظم تأكيد الخطأ ويجعل درجة الدقه فى التنبوء موضع سوء ال .

هذا وقد تم الغاء بعض المتغيرات الاستراتيجيه الرئيسيه من النموذج وذلك يودى الى استنتاجات غير صحيحه . وعليه فانه يجب أن يتم تحديد مجموعه المتغيرات المستقله بدقه . فالغاء بعض المتغيرات والتي يكون لها تأثير هام على المتغير التابع ، أو القيام بتحديد المتغيرات المستقله يمكن أن يودى الى تغيرات فى كل من الاشاره والتعظيم للمعامل . وهذا يمكن أن يحدث فى تحليلات يميز ويرجع الى الغاء الاهداف والاستراتيجيات والمتغيرات لاتخاذ القرارات المرتبطه .

وأيضا فانه يوجد بعض الانتقادات فيما يتعلق بطريقه البحث لمشروع يميز وخصوصا فيما يتعلق بنموذج الانحدار . فنجد أن الاستخدام الاساسى لبيانات يميز هو الاتحاد أو الارتباط بين العائد على الاستثمار و ٣٧ متغير مستقل فى نموذج الانحدار الخطى . وقد تم بناء على ذلك عرض النتائج فى مصفوفات 3×3 والتي تربط متغيران مع العائد على الاستثمار فى كل مره . وقد تم انتقاد ذلك نظرا لغياب باقى المتغيرات الباقيه حتى ولو تم افتراض ثباتهم أثناء التحليل (Fruhan, 1972) . وعموما فان تحليلات المتغيرات المستقله فى غياب باقى متغيرات النموذج يمكن أن يقود الى استنتاجات غير صحيحه ويرجع ذلك الى المشكلات المتعلقة بالاتحاد المتعدد الخطى .

وأيضاً فإنه يوجد حاجة ماسة الى تحديد الاهداف للمنظمات تحت دراسته فى مشروع بيمز . فنجد أن قاعدة البيانات لبيمز يتكون غالبا من بيانات متكرره ومنتظمه أما البيانات الوصفية والمرتبته وليست الاكثر أهميه فقد تم تجاهلها إما لاسباب احصائيه أو تعريفيه . وهذا قد يسبب أخطاء أو استنتاجات بسيطه من خلال عدم وجود المتغيرات بالاضافه الى الاهداف . ومن الواضح أن استخدام البيانات غير المنتظمه ليس مرفوضا تماما وذلك نظرا لاسباب احصائيه حيث أنه يوجد بيانات غير متكرره بانتظام تساهم أيضا فى النموذج .

هذا ويوجد ٣٧ من المتغيرات المستقله والتي تم استخدامها فى التنبؤ بالعائد على الاستثمار ، ومن الاهميه ملاحظه أن العلاقات السببيه بين تلك المتغيرات تتم بناء على أساس نظرى أو احصائى . وتعتمد الاختلافات على درجة التحكم الادارى فى هذه المتغيرات المستقله . وهذه الاختلافات تقترح تتابع سببى معين ، فنجد أن الاختلافات بين المتغيرات المستقله فى مشروع بيمز يتوقف على درجة التحكم التى يمكن للإدارة ممارستها على تلك المتغيرات ، ويوضح الجدول (ل) أقسام المتغيرات تبعا لما اذا كان يمكن التحكم فيها مباشرة بواسطة الإدارة ، أو التحكم فيها جزئيا ، أو عدم التحكم فيها بدرجة كبيرة (البيئه) . ونجد من الجدول أن حوالى ٥٠٪ من المتغيرات على الاقل يمكن التحكم فيها جزئيا ، ولذلك فهى تؤثر عموما على الاستراتيجيه للمنشأة كعوامل موقفية (قيود ، مهددات ، أو فرص) . ويقترح العديد بأن هذه المتغيرات يمكن أن تؤثر على بعضها البعض . واقترح البعض بأن التتابعات السببيه التى يمكن أن تكون ذات فائده فى التعريف الاكثر بطبيعة العلاقات بين هذه العوامل ، فمثلا نجد أن الحاله الحاليه لعدم التأكد البيئى يجب أن يتم تعريفها أولا بناء على العوامل غير المتحكم فيها ، وهذا يخدم فى تعريف الوضع الحالى والماضى للمنظمه بالعلاقه بالمتغيرات البيئيه الرئيسيه . والخطوة التاليه هى القيام بفحص قريب للعوامل المتحكم فيها والمتحكم فيها جزئيا لتحديد الارتباط بين البيئه والاستراتيجيه والقدرات . ومثل هذا التحليل يجب أن يتم أخذه فى الاعتبار (Anderson & Pa-
line, 1975) .

هذا ونجد أن نظرية التنظيم والإدارة الاستراتيجيه المتقدمه تقترح أنه من الممكن أن يوجد علاقته سببيه بين العديد من المتغيرات المتضمنه فى نموذج بيمز ، فمثلا نجد أن تأثير عدم التأكد البيئى على الهيكل التنظيمى واتخاذ القرارات ، فالنمو المرتفع ، والتفرق الجزئى للمشرفين ، وانخفاض درجة النزعه لرأس المال ، وارتفاع أفعال المنافسين ، وكما هو موضح فى جدول (ل) ، سوف يقود الى العديد من مزيج من العوامل المتحكم فيها عنه للمجموعه العكسيه من الظروف . وبالإضافه فان العديد من المتغيرات المقاسه فى مشروع بيمز لم يتم تضمينها فى التحليلات ، ولها تأثير ذات مغزى على الشركه تبعا لنظرية

جدول (ل) : تقسيم المتغيرات المستقلة (٣٧) في مشروع يميز تبعا للدرجة التي يمكن للإدارة التحكم في تلك المتغيرات .

التحكم المباشر بواسطة الإدارة (أهداف الاستراتيجية)	التحكم جزئيا بواسطة الإدارة	غير متحكم فيها بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة (بيئيه)
١- مركز السوق ٢- السعر بالمقارنه بالمنافسه ٣- جودة المنتج . ٤- مبيعات المنتج الجديد ٥- التكاليف / المبيعات ٦- أ . القبض / المبيعات ٧- التكامل الرأسى ٨- المخزون / المشتريات ٩- المبيعات / الموظفين ١٠- المصروفات التسويقيه مطروحا منها مصروفات القوة البيعيه / المبيعات ١١- مصروفات البحث والتطوير / المبيعات . ١٢- المدفوعات فى المنشأة ١٣- درجة التنوع ١٤- نمو المبيعات ١٥- التغير فى جوده المنتج . ١٦- التغير فى الاعلان والترويج الى المبيعات ١٧- التغير فى مصروفات القوة البيعيه / المبيعات ١٨- التغير فى العائد على المبيعات .	١- عدم ثبات النصيب من السوق . ٢- نطاق الدفع النسبى (أ) ٣- استغلال الطاقه (ب) ٤- حجم المنشأة ٥- التغير فى النصيب من السوق ٦- التغير فى مقياس سعر البيع ٧- التغير فى التكامل الرأسى ٨- تأثير المركز السوقى	١- نمو طويل الاجل للصناعه ٢- النمو قصير الاجل للسوق ٣- صادرات الصناعه ٤- المبيعات المباشره للمستخدم النهائي ٥- نصيب أربعة من المنشآت الكبرى فى السوق . ٦- مقياس تفرق المشترين ٧- قوة النزعه للاستثمار (ج) ٨- قوة النزعه لرأس المال الثابت (ج) ٩- نشاط السوق التنافسى ١٠- نشاط التغير فى رأس المال ١١- تأثير النزعه للاستثمار
	(أ) التحكم فقط بواسطة الزيادة . (ب) التحكم فقط فى الاجل القصير . (ج) التحكم فقط على مستوى الدخول .	المصدر : Anderson & Paine, 1975, P. 105.

* هذا التقسيم للمتغيرات (تبعا لدرجة تحكم الإدارة فى تلك المتغيرات) تم عرضه هنا تبعا للدراسة التى تم اجراءها بشروع يميز مع ملاحظة أن هذا التقسيم يمكن أن يكون محلا لبعض الانتقاد نظرا لان مسألة التقسيم هذه تكون مسألة نسبيه تعتمد على عديد من الظروف والملابسات والتى قد تجعل ذلك التقسيم عرضه للتفاوت تبعا لذلك .

التنظيم • مثال تكرار تغيير المنتج والتكنولوجيا •
وأيضاً يجب التمييز الحاد بين المتغيرات المستخدمة كتنبؤات وتلك المستخدمة لامتداد نظرية السببية • فبعض المتغيرات المتضمنة في نموذج بيمز للتنبؤ بالعائد على الاستثمار تبدو أن تفعل ذلك من خلال طريقة التكوين أو البناء • ومثال يتضمن النزعه الى الاستثمار ومختلف عناصر المصاريف، حيث أن العائد على الاستثمار يعرف على أنها المبيعات مطروحا منها مصروفات معينه / الاستثمار، وبالطبع فإن النزعه للاستثمار من المتوقع أن توضح علاقه عكسيه مع العائد على الاستثمار وفي الحقيقة يحدث ذلك • فكما هو موضح من النتائج لبيمز بأنه كلما زادت النزعه للاستثمار كلما قل العائد على الاستثمار، وأيضاً فإن مصاريف السوق تتجه الى تخفيض العائد على الاستثمار كلما زادت مستواها • فنجد أنه كلما زادت نسبة المصروفات التسويقية الى المبيعات كلما قل العائد على الاستثمار كما تم توضيحه من قبل وحسب دراسات بيمز •

وبالرغم من أن أبعاد معينه من تحليلات بيمز تعرف العوامل البيئية عليها يتم اختيار الاستراتيجيات تكون شرطيه، فإن العديد من الابعاد في التحليلات لم يتم استخدام العوامل المقبوله الحاليه أو الافعال الاستراتيجيه الموء ثره والموصوفه مسبقا على أساس "المبدأ" (Bloom & Kotler, 1975) • فنجد مثلاً أن تقرير الاستراتيجيه يجعل "افتراضات البيئه الاكثر احتمالا" تبني على نمو مبيعات الصناعات، التغيير في سعر البيع، التغيير في معدلات الاجور، التغيير في مختلف عوامل التكلفة • وبناء على ذلك فإن الاستنتاجات من مشروع بيمز والمتعلقه بالنصيب من السوق قد تم انتقادها نظرا لاهمالها الحالات الطارئه • فقد تم استنتاج بأن الزيادة في النصيب من السوق تعتبر عامل رئيسي والذي يوء ثر على الربح (فقد تم توضيح أن الزيادة في النصيب من السوق توء دى الى الزيادة في العائد على الاستثمار) • وهنا نجد أنه قد تم تجاهل بعض العوامل مثل مدى ملاءمة الموارد الماليه، تغير المركز في السوق، وتأثير العوامل البيئيه •

هذا ونجد أيضاً انخفاض النزعه للاستثمار تقود الى مستويات مرتفعه من الربح • ان مدى امتداد هذا المفهوم سوف يتطلب سيوله كافيه • هذا بالاضافه الى أن وجود الحالات الطارئه عبر مختلف الصناعات تمثل مشكلات اضافيه لتحليلات بيمز • ففي نظرية التنظيم فانه يمكن تحديد العوامل التي تميز صناعات عن أخرى • ومن أهم المتغيرات هي الحجم ، ودرجة النزعه التكنولوجيه، عدم التأكد البيئي، ودرجة المركزيه •

نظرة تحليلية

ان عديدا من الدراسات قد تمت فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للانشطه التسويقيه في مجالات الاعمال . ومن أهم المداخل المستخدمه مدخل التفاعل والتداخل في تخطيط الاستثمارات الماليه ، ونماذج دورة الحياة والاستئصال وتخطيط خطوط الانتاج ، ونماذج استراتيجيه الشركه وخاصة على مستوى الفروع والوحدات كنموذج جماعة بوستون في الاستثمارات الماليه والتي تعتمد على مصفوفة النصيب من السوق والنمو ، ونماذج تحليل واستراتيجيه الاستثمارات الماليه الدوليه ، ونموذج شركة جنرال اليكتريك (بميز لاختيار استراتيجيه الشركه) (Turnbull, 1990) .

ولقد استمر البحث والدراسه في مشروع بيمز لعدة سنوات كما تم توضيحه من قبل وذلك لتحسين قدرات النموذج على التحليل والتنبؤ . ففي عام ٧٢ فقد اقترح أساتذة التسويق بجامعة هارفرد اضافة شركات أخرى الى المشروع لكي يمكن الحصول على نموذج يصلح لعدد أكبر من الشركات . ومن الاهميه ملاحظه أن المعلومات الموضوعه في مخزن المعلومات تعتبر على درجه كبيره من السريه بالنسبه للشركات المشتركه ولذلك فانه قد تم اداره البرنامج باستخدام مقاييس أمان ، فنجد أن كل الارقام التي تم الامداد بها بواسطة الاعضاء قد تم وضعها على مقياس معين ، بمعنى أنه قد تم ضربها بواسطة معامل تقييس عشوائي وهذا المعامل معروف فقط للشركه قبل أن يتم وضعها في مخزن المعلومات . وقد تم تعريف اسم المنتج والسوق باستخدام رقم كودي معين . وأيضا الرمز لشخصية الشركه برقم كودي معين . ونجد أن الباحثين العاملين على المشروع هم الذين لهم الحق في استخدام مخزن المعلومات .

وفي تصميم مشروع بيمز فقد تم التوصل الى عدد من الاسس منها (Smith, 1976) (١) أنه يوجد مجموعه من القواعد التشغيليه والتي تحكم كل المشروعات (٣٧ عامل) ومجموعه تشرح ٨٠٪ من نجاح أو فشل أي مشروع ، ويوجد ٢٠٪ فقط من العائد على الاستثمار للمشروع ترجع الى عوامل خاصه مثل الحوادث والعلاقات المتجلبسه بالعمل ، (٢) حسب الحكمه التقليديه نجد أنه كلما ارتفعت الميكته والاتوماتيكيه في مشروع ما كلما كان أكثر ربحيه ، والعكس تماما هو الصحيح على الاقل اذا أخذنا العائد على الاستثمار في الاعتبار . فكلما ارتفعت النزعه للاستثمار ، فان الربحيه تنخفض ، (٣) كما نجد أن أي شيء أكثر من الحد الأدنى لبرامج البحث والتطوير لا يكون لها معنى للشركه ذات المركز السوقي الضعيف . فتقليد المنتجات المنافسه أفضل من اختراعها ويكون ذلك أفضل لمثل تلك المنشآت ، (٤) وأيضا فان مصروفات تسويقيه مرتفعه لمنتجات منخفضه الجوده يمكن أن

يخرب ويحطم الربحية، (٥) وأيضاً فإن ارتفاع جودة المنتج يمكن أن يلغى المركز السوقي الضعيف، (٦) كما أن الشركات الضعيفة سوف لا تصبح متكاملة رأسياً بينما الشركات القوية يمكنها عمل ذلك، (٧) وأخيراً فإن ارتفاع التكاليف في أكثر من منطقة مثل الاستثمارات الرأسمالية، والبحث والتطوير، أو التسويق يمكن أن يخرب أى مشروع.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أنه يجب أن يتم تقسيم المتغيرات في مشروع بيمز إلى أقسام تعكس العلاقات السببية بين تلك المتغيرات. وهذا سوف يساعد على إمكانية التقييم بطريقة أفضل للاستراتيجيات، حيث أن الموقف الحالي يمكن أن يتم مقارنته تماماً مع تلك المحاور في نموذج بيمز. وأيضاً فإن تحسين تحديد المتغير يساعد أيضاً على التطوير لنظريات تحليلات السياسات والاستراتيجيات بحيث يكون أكثر توافقاً، فبدون تحديد إضافي، فإن النموذج لا يمكن مقارنته بطريقة ملائمة بتلك التطورات بالنموذج تحت دراسته في الماضي وتلك التي يتم تطويرها في المستقبل.

هذا بالإضافة إلى أنه من الضروري فحص بيانات إضافية والموجوده في مخزن معلومات بيمز، ولكنها لم يتم تضمينها في النموذج. والعديد من هذه البيانات تتعلق بالعلاقات المقترحة عن نظرية التنظيم. وبالإضافة فإن العديد من هذه البيانات يمكن ألا يكون لها علاقه مباشره قويه، والعلاقات غير المباشره في النموذج المحدد يمكن أن تكون قويه. ومن الأمثلة على المتغيرات التي يجب أن يتم اختبارها وتكون متاحه في مخزن المعلومات الآتي: (١) التغيرات المتكرره في المنتج، (٢) التغير التكنولوجي، (٣) تطوير الوقت للمنتجات الجديده، (٤) التغير في السوق بناء على المستخدمين النهائيين، (٥) مشكلات الطاقة والنمو، (٦) ندرة المواد والافراد، والطاقة، والقدرة الانتاجيه للمصنع، (٧) الموارد البديله للعرض المتاح.

ان هذه المتغيرات ومقاييس الاداء المرتبطه بها تمد بمصدر غنى من المعلومات فيما يتعلق بالافتراضات التي تم تطويرها في مجال الاستراتيجيه، وإمكانية اختبار العديد من الافتراضات الاخرى باستخدام مخزن المعلومات في مشروع بيمز. ولاشك أن ذلك يساعد بدرجة كبيره في تحقيق الفعاليه في مجال التخطيط على طريق سد الفراغ.

ولعل نتائج بيمز توضح أن النزعه للاستثمار، والنصيب من السوق ومعدل نمو الصناعات، ومركز دورة الحياه ونسب المصروفات التسويقيه/ المبيعات تعتبر من العوامل الهامه المؤثره على العائد على الاستثمار وحركة النقدية. وبالرغم من أنه يوجد ٣٧ من المتغيرات التي تم استخدامها لشرح التغيرات لكل من العائد على الاستثمار وحركة النقدية لقرابه ١٠٠٠ مشروع في مخزن المعلومات إلا أن نموذج بيمز يتطلب كمخلات أكثر من

مئة جزء من المعلومات فيما يتعلق بالمنشأة ونتائجها التشغيلية ، والبيئة التنافسيه والسوقيه ، وخصائصها الصناعيه عموما . والمخرجات تكون فى شكل تقارير توضح العائد على الاستثمار العادى أو الطبيعى وحركة النقدية العاديه أو الطبيعىه ، وتأثير التغيرات الاستراتيجية على مختلف أبعاد الاداء .

وعلى أية حال ، فإنه يمكن استخدام مشروع يميز كمساعد فى عملية التخطيط الاستراتيجية لسد الفجوة الاستراتيجية على طريق سد الفراغ بالعديد من المنشآت ، وذلك بالرغم من وجود بعض الصعوبات ومن ثم فإنه يعتبر ذات قيمة أكبر للإدارة التى تهت عن القيام بعملية التخطيط فى حالة وجود العديد من المنتجات المعقدة ، والبيئة ذات الاسواق المتعدده . وعلى أية حال ، فإن استخدام مشروع يميز يتطلب الفهم الجيد للمنطق من وراء استخدامه ، وماهى الأبعاد من الاستراتيجية التى تحاول تحديدها ، والنطاق والمحددات لكل منها فى اجمالى عملية التخطيط . فالمداخل التحليلية عموما تعتبر مساعدا فى التخطيط الاستراتيجى . وعلى أية حال فإن المداخل التحليلية لم تحاول تعريف المنشأة أو التحديد بوضوح العوائق بين التعريف للمنشأة والعناصر الأخرى للاستراتيجية .

وعموما فإن مشروع يميز يعتبر من أهم المحاولات العملية فى مجال اعداد السياسات والاستراتيجيات . فهو يعتبر من أفضل نظم التحليل الشامل فى الاستخدام . هذا وبالرغم من وجود العديد من نقاط الضعف والتى يمكن التغلب عليها ، فإنه يعتبر من الفائدة بمكان فى تقديم الاساس النظرى لتكوين المتغيرات المتعلقة بالتأثيرات على السياسة والاستراتيجية . فنجد أن مشروع يميز يمد بالعديد من العلاقات بين مختلف المتغيرات . فالوظيفه الاساسيه لمشروع يميز يجب أن تخدم كأساس لتفيد هذه النماذج وأيضا كمقياس لتطبيقها فى الواقع العملى .

ومن الضرورة ملاحظة أنه يجب على المنشآت الا تقوم بطريقة اتوماتيكية بمقارنة نفسها مع المنافسين فى نفس الصنائه أو فى نفس القسم من النشاط لايجاد ومعرفة مدى نجاحهم . فتبعاً لبيمر فإن تقسيم الصنائه ليس على درجه كبيره من الاهميه وانما الاهم معرفة الاداء للشركات فى الصناعات الأخرى والتى موقفها الاجمالى ككل متشابهه ، فمثلا فإن شركة للإطارات يمكنها أن تتعلم أكثر من الاستراتيجيات السوقيه لمشروع يقوم بتصنيع أدوات صغيره عنه لشركة أخرى للإطارات . فالناس العاديون يقولون عموما أنه ليس بالامكان مقارنة التفاح بالبرتقال ، وانما تبعاً لشيفلر (Shoeffler, et. al., 1974) مصمم برامج يميز لمؤسسة التخطيط الاستراتيجى فإنه يمكن عمل ذلك . فلو فرض أن شركة ما للكمبيوتر تريد تقييم الاداء وتحديد أنواع التحركات الاستراتيجية الذى يجب عملها . ففى الحقيقة فإنها لاتستطيع

مقارنة نفسها بشركة " IBM " وذلك نظرا لانها بالاضافه الى الاشياء الاخرى فان النصيب من السوق لشركة " IBM " يكون مختلف تماما بالمقارنه بتلك الشركة . ولكن المقارنه من الافضل أن تكون مع شركة لتأجير السيارات تملك خصائص متشابهه ومشكلات متشابهه . فالمشروعات لا يشترط لمقارنتها أن تملك نفس النشاط حيث أنه ليس من الضروري أن يتم المقارنه على أساس ذلك .

هذا وقد أوضح هندرسون وبذل (Henderson & Buzzell, 1977) بأن رجال السوق يجب أن يركزوا على مناطق القوة في المنتج بالنسبه للعملاء بحيث يكون لديهم فرصه ليصبحوا في مركز معين . فلو أن المنتج لا يستطيع مقابلة هذا الاختبار فانه من الافضل عدم طرحه في السوق كاملا . ويرجع السبب في ذلك الى أن نتائج نموذج بيمسز توضح وجود علاقة ارتباط مرتفعه بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار . فكلما زادت أو ارتفعت خبرة الشركة في انتاج شئ معين كلما انخفضت تكاليف الوحده . ولذلك ، فانه داخل قطاع سوقى معين ، فان المنتج ذات النصيب الاكبر من السوق سوف يكون في الغالب ذات تكلفه منخفضه .

ويضيف هامرميش وسيلك (Henermesh & Silk , 1979) أنه فى الصناعات المستقره حتى التى تنمو بدرجة معتدله ، فانه يوجد حاجه عاليه الى المديرين الكفاء . ويجب على المديرين فى تلك الظروف فهم خصائص اسواقهم وبناء الاستراتيجيات تبعاً لذلك ، وذلك بدلا من أن يتجهوا وفق النصيحه الشائعه نحو استخدام استراتيجيه الحصد .

وبالطبع فان أصعب ما يمكن قبوله فى الواقع هو أن النمو السريع من المحتمل الا يرجع الى الصناعة المستقره ، وأيضا حقيقه أخرى غير سارة وهى أن المنافسه عادة ماتكون مكثفه فى الاسواق المستقره عنه فى الاسواق السريعه النمو ، وأيضا فان التغيرات فى المنتجات ، التكنولوجيا ، والعمليات الانتاجيه ، والتوزيع يمكن أن تحدث فى الصناعات المستقره . وبناء على تلك الحقائق ، فانه يوجد ثلاث خصائص شائعه للاستراتيجيات للمشروعات التى نجحت فى الصناعات المستقره وهى : (١) أنه الصناعات الناجحه فى تلك الاحوال تحدد وتخلق وتستفيد من القطاعات الناميه داخل صناعاتهم ، (٢) أنها تركز على جودة المنتجات وعلى التحسين والتطوير الابتكارى للمنتجات ، (٣) أنها تحسن كفاءه منتجاتهم ونظم التوزيع والترويج المتعلق بها بصورة منتظمه ومتوافقه .

ان الاثبات بأن الجودة الكليه والابتكار تكون هامه بصفه خاصه فى الصناعات المستقره تأتى من التحليلات لالف مشروع فى مخزن معلومات بيمز . وبالنسبه لكل هذه

المشروعات فان الجودة العاليه يصاحبها عائداً عالياً على الاستثمار ، ولكن العلاقه تبدو أكثر مغزى فى الاسواق المستقره ، وأيضاً فانه من الظاهر وجود علاقات بين العائد على الاستثمار ، ونمو السوق ، والانفاق على البحث والتطوير . فنجد أنه فى الاسواق المعتدله والاسواق سريعة النمو فان معلومات يميز توضح عدم وجود فائده من زيادة الانفاق على البحث والتطوير فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار . وعلى أية حال فانه فى الاسواق المستقره ، فان المعدلات المرتفعه من الانفاق على البحث والتطوير ترتبط بعائد أعلى على الاستثمار . وأخيراً فان المنافسه فى الصناعات المستقره تتطلب تبني استراتيجيات واضحه توءد و تركز على القطاعات الناميه ، والمنتجات المبتكره ، وكفاءة الانتاج . وفى نفس الوقت فان المدير الاعلى يجب أن يتجنب الاتجاه نحو خلق الانطباع عن هذه المشروعات المستقره على أنها عديمه القيمه أو رديئه . وعلى أنه من المطلوب تطبيق استراتيجيه الحصد على اطلاقها ، ومن ثم يجب على أية حال تجنب توقيع المنتجات لمديرين ضعفاء وغير أكفاء . وهنا نشير الى ان تبني فلسفه اداريه فعاله والاستناد الى أسس عمليه سليمة بالاضافه الى خبره العمليه سوف تمكن من سد الهوة بين المفاهيم والاسس العلميه وبين قدرات ومتطلبات التطبيق العملي . والجدير بالذكر هنا أن نشير الى أن سد الفراغ على هذه الصوره بطريقه جزئيه سوف يوصل المديرين الى تحقيق جانب الكفاءه العاليه فى ادارتهم .

وأخيراً فان دراسات يميز يجب الاستفادة منها فى لفت الاهتمام نحو اجراء مثل تلك الدراسات بمنشآتنا ، وملاحظه التطورات الحديثه القادمه والمرتبطة بهذه الدراسات بالمنشآت المماثله بالبلدان المتقدمه والتي حظت شوطاً ملحوظاً فى تلك الدراسات . فالجدير بالذكر ملاحظه أن ما تم عرضه هنا ليس هو نهاية المطاف فى دراسات أثر استراتيجيات السوق على الربح حيث لم يسع المجال لذكر جميع البيانات من تلك الدراسات . فهناك باستمرار اضافات ملحوظه لتلك الدراسات على مدار الوقت ، حيث يمكن أن يحقق ذلك مزيداً من الفائدة فى هذا المجال . ولاشك أن ذلك سوف يساعد على البدء للتطوير بنجاح لدراسات أثر استراتيجيات السوق على الربح باستخدام معلومات وبيانات واقعيه من الشركات والمنشآت العربيه والاستفاده من ذلك على سبيل سد الفجوة الاستراتيجيه عن طريق التعرف على أهم العوامل والمتغيرات التى يمكن استخدامها فى تصميم استراتيجيات ناجحه للسوق بالمنشآت المماثله بما يوصل الى نتائج أفضل من حيث الربحيه على طريق سد الفراغ .

الباب الثانى

الإعلان والنشر والعلاقات العامة

فى إطار المزيج الترويجى

لسد الفراغ

الفصل الأول

الاعلان ودوره الترويجى

مقدمة

ان الاعلان يعتبر من الانشطة الترويجية الرئيسية، والاعلان يعتبر حقيقة من أهم تلك الانشطة الترويجية . وقد أشرنا الى أن النشاط الترويجي يتضمن الجوانب الرئيسية التالية : الاعلان ، والبيع الشخصي ، والنشر والعلاقات العامة، ومنشطات البيع الاخرى (والتي تتضمن منشطات موجهة للمنتجات الجديدة، وللمنتجات الحالية ، وللمتاجر ، والمنشطات التي تقوم بها متاجر التجزئة، ولا يجب أن نغفل دور الانشطة التسويقية الاخرى في تنشيط المبيعات) . والاعلان يعتبر من أكثر الانشطة الترويجية انتشارا وتأثيرا في الترويج للمبيعات من خلال مدخل الجذب بدلا من مدخل الدفع التقليدي . ويؤدى الاعلان دوره الفعال في ترويج المبيعات اذا ما تم تحديد الاهداف المرجوة منه ، والتخطيط والتنفيذ الكفء له فى اطار متكامل ضمن الخطة الترويجية الكلية، ثم المتابعة والتقييم للتأكد من مدى تحقق الفعاليات الاعلانية .

ونتناول فى هذا الفصل مفهوم الاعلان والاهمية والدور الترويجي له واطار للخطة الاعلانية والتي يجب أن تأتى ضمن تنسيق متكامل للخطة الترويجية بأكملها . ثم نتناول أهداف الخطة الاعلانية والخطة الاستراتيجية للاعلان ثم خطة التصميم الاعلاني وخطة الوسائل التي يمكن أن تستخدم للاعلان .

مفهوم الاعلان

ان مصطلح الاعلان يمكن أن يحمل معنيين رئيسيين . ان المعنى الاول للاعلان يتضمن المعنى بالمفهوم العريض للاعلان (وهو المفهوم الكلى للاعلان) ، وهو ما يطلق عليه الاعلان الكلى " Macro Advertising " ويشير مصطلح الاعلان هنا الى الصناعة الاعلانية بأكملها أو القطاع الاعلاني بأكمله . أما المعنى الثانى للاعلان فيتضمن الاعلان باعتباره وظيفة من الوظائف أو نشاط من الانشطة التسويقية بأية منشأة . ان الاعلان بهذا المعنى أو للمفهوم الاخير يعنى بارسال الرسائل والمعلومات لأفراد المجتمع من خلال وسائل الاتصال واسعة النطاق (وهو المفهوم الجزئى للاعلان أو الاعلان بمعناه الجزئى) ، وهو ما يطلق عليه الاعلان الجزئى " Micro Advertising " (Wright, et.al., 1971 ; Driksen, et.al., 1977) . وسوف نركز هنا على المعنى الثانى الوظيفي للاعلان .

ان الاعلان (بمعناه الجزئى) يعتبر من الانشطة الترويجية الهامة والتي قد يتفاوت تعريفها بادبيات الفكر التسويقي تفاوتاً ملحوظاً ولكننا سوف نستند فى تحديد مفهوم الاعلان الى أهم التعريفات الشائعة وهو تعريف جمعية التسويق الامريكية حيث ترى تلك الجمعية أن الاعلان هو " شكل من أشكال الترويج مدفوع له بواسطة جهة محددة حيث لا يتم بصورة شخصية ملموسة بالمقارنة بالبيع الشخصى " (Diamond & Pintel, 1970 ; Frey & Haterman, 1972) .

ويلاحظ بناء على ذلك التعريف أن الاعلان يتضمن عرض رسائل شفوية مسموعة و(أو) مرئية بغرض تحقيق واحد أو أكثر من الاهداف . كما يلاحظ أن هذا التعريف يكون مقتصرًا على الاعلان ويستبعد أنشطة الترويج الاخرى كالبيع الشخصى والعلاقات والنشر والوسائل الاخرى وكذا أنشطة التسويق الاخرى والمتعلقة بتنشيط البيع بخلاف الاعلان . كما يلاحظ بناء على هذا التعريف أيضا أن الاعلان يتميز بعدم اقتصره على الاعلان عن السلع أو الخدمات وانما يتناول أيضا الاعلان عن الافكار أو عن الشركات أو الهيئات (Mandell, 1968 ; Hansen, 1967) . كما أن الاعلان بناء على هذا التعريف يتميز عن العلاقات والنشر بأنه يتم الدفع له كما أن توقيع المعلن يكون ظاهرا بالاعلان ، كما يتميز عن البيع الشخصى فى كونه نشاطا غير شخصى حيث لا يتم بواسطة رجال البيع (Wright, et.al., 1971) .

ان الاعلان بناء على ذلك المفهوم السابق يتضمن استخدام وسائل لنشر الاعلان مثل المجلات والصحف ، والاذاعة والتليفزيون ، والصور المتحركة ، والاعلان الخارجى باستخدام اللافتات المضيئة وغير المضيئة ، والاعلان باستخدام البريد المباشر والاعلان من خلال الاعلانات بالمجلات والمتاجر ، والاعلان من خلال الكاتالوجات والاجندات وغيرها ، والاعلان من خلال اللافتات المثبتة على وسائل النقل كالعربات والسيارات والاتوبيسات وغيرها ، الى غير ذلك من الوسائل التى يمكن استخدامها لنشر الاعلان . (Dríksen, et.al., 1977) .

وبالرغم من تعدد مفاهيم وتعريفات الاعلان فاننا نرى تعريفه كأتى: " الاعلان شكل ترويجى مدفوع له (بالمقارنة بالبيع مشر) ويتم باستخدام وسائل معينة ولا يتم بصورة شخصية (بالمقارنة بالبيع الشخصى) ، ولكنه يتأثر بعدد من العوامل والمتغيرات ويرمى الى التأثير و (أو) التغيير للادراكات والانطباعات والميول والعادات والسلوكيات من خلال واحد أو أكثر من الاتى : جذب الانتباه واثارة الاهتمام،

الترغيب والاقناع ، الميل والنيه للسلوك ، والسلوك القولي والفعلي (عرفة وشلبى
التسويق والفراغ ، الجزء الثانى ، ١٩٩٢) .

الاهمية والدور الترويجى للاعلان

ان النشاط الاعلانى قد شهد تطورا ملحوظا فى السنوات الاخيرة ولعل ذلك يرجع
الى التطور والنمو الهائل فى السلع والاسواق وكذا تزايد حاجات ورغبات المشترين وتعدد
المنشآت والشركات والسلع المنافسة الى غير ذلك من العوامل . هذا بالاضافة الى تنوع
الادوار التى يقوم بها الاعلان فى المجتمع للترويج للسلع والخدمات والمنشآت والافكار
وغيرها وذلك على مستوى المنشآت التى تسعى للربح وأيضا على مستوى المنشآت والهيئات
ذات الاهداف الاجتماعية والمجتمعية والتى لا تسعى الى الربح وانما تسعى الى تحقيق
فوائد بيئية اجتماعية ومجتمعية لافراد المجتمع وللمجتمع ككل . ولذا فان الاعلان أصبح
يرتبط فى الآونة الاخيرة بالاتجاه طويل المدى من أجل رفع المستوى الاجتماعى
والاقتصادى للمجتمع وأفراده .

وفى الاسواق التى تتسم بالاتساع الهائل ، فان الاعلان يمكن الشركات من الانتاج
والتسويق على نطاق واسع بما يحقق اقتصاديات الانتاج الكبير ومن ثم فان الاعلان بذلك
يساهم فى زيادة الانتاج من خلال الترويج للبيع. كما يساهم فى خفض التكاليف نتيجة
توزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة والمباعة . ومن ثم فان صافى
العائد الناتج عن المبيعات بعد خصم التكاليف المرتبطة بالاعلان يكون أكبر فى تلك
الحالة وبدرجة ملحوظة عنه قبل الاعلان (Dricksen, et. al., 1977) .

هذا كما أن دورة حياة المنتجات وكذا تنوع الافكار الجديدة والانتاج لسلع ومنتجات
جديدة ومتطورة ، هذا بالاضافة الى تغير العادات وتطور الرغبات والحاجات تعتبر من
العوامل الاساسية التى تساهم بصورة رئيسية فى تحقيق ديناميكيات السوق . ان تلك
العوامل تعتبر من العوامل المؤثرة والفعالة نتيجة السرعة والديناميكية المرتبطة بها .
ولذا فان الاعلان يعتبر ضروريا من أجل مواجهة تلك العوامل . ومن ثم فان المنتج
(المصنع) لا يمكن أن يقف ساكنا أمام مثل تلك العوامل والمتغيرات وإنما يجب ان
يستجيب أو يتجاوب مع تلك العوامل بصورة مؤثرة وسريعة وديناميكية بما يمكن من
من الاتصال بالجمهور وترجمة رغباته والتواكب مع التغير فى اتجاهاته ، وبما يمكن من
مواجهة المنافسة والظروف المتطورة بالسوق ، وذلك بالاعلان عن سلع متطورة ومنتجات
(م ١٠ - التسويق والفراغ ج ٣)

جديدة تتواءم مع تلك التطورات وتمكن من التغلب على المراحل المتأخرة من دورة حياة المنتجات الحالية (Wright, et. al., 1971 ; Drilksen, et.al., 1977) .

ان الدور الترويجي للاعلان يتجلى من خلال كونه وسيلة اتصالية تمكن من تغيير أو تقوية اتجاهات قارىء أو سامع أو مشاهد الاعلان . كما أن الدور الترويجي للاعلان يمكن أن يتعدى ذلك من مجرد ايصال مفهوم معين الى تحقيق عنصر الاقناع . فالاعلان المعاصر يمكن أن يوجه نحو اقناع القارىء أو السامع أو المشاهد لشراء منتج معين أو خدمة ما . وفى عديد من الحالات اذا لم يتعدى الاعلان الدور الاخبارى الى السدور الاقناعى وتقوية الميل للسلوك بل السلوك ذاته فان السلعة أو الخدمة التى يتم الاعلان عنها قد يكون مصيرها الفشل . ان تلك الحقيقة تكون صحيحة بالنسبة للعديد من السلع أو الخدمات وخاصة تلك السلع أو الخدمات الجديدة أو المبتكرة والتى يجنب ان يتعدى الدور الاعلانى بالنسبة لها مرحلة الاخبار الى مرحلة اقناع المشتري المرتقب للسلعة أو الخدمة بالشراء الفعلى لها (Wright, et.al., 1971) .

ان الدور الترويجي للاعلان والذي يركز على السلوك يمكن أن ينقسم الى نوعين رئيسيين: النوع الاول هو ذلك الاعلان الذى يركز على الشراء العاجل للسلعة أو الخدمة ويطلق عليه الاعلان من أجل السلوك المباشر . ويلاحظ أن العديد من الاعلانات بالتليفزيون وعديد من الاعلانات المرسله بالبريد المباشر تكون من ذلك النوع . وعادة ما يدعم ذلك النوع من الاعلان وسائل ترويجية أخرى ، وعلى سبيل المثال اتاحة الفرصة للمعلن اليه بالحصول على السلعة بمجرد الاتصال التليفونى المجانى (والذى تتحمل الشركة قيمته) . كما قد تقوم الشركة بتسهيل ايصال السلعة الى مكان الراغب فى الشراء ، الى غير ذلك . أما النوع الثانى من الاعلان وهو ما يطلق عليه الاعلان من أجل السلوك غير المباشر . وهو ذلك الاعلان الذى يكون أقل حدة من سابقة ويوجه نحو بيع سلع أو خدمات وكذا بناء انطباع ايجابى عن العلامة أو بناء مركز للعلامة وذلك بدلا من التركيز على شراء المعلن اليه للسلعة فى نفس لحظة الاعلان . فالهدف هو التأثير بزيادة المبيعات على المدى الطويل من خلال الاعلان الذى يركز على السلوك غير المباشر . فذلك النوع من الاعلان يستخدم المدخل الرقيق فى البيع ، بدلا من المدخل الحاد فى البيع كما هو الحال فى النوع الاول (Zikmund and D'Amico, 1986) .

ان أهمية الاعلان فى الترويج تتضح بصورة كبيرة بمجرد الاضطلاع على ما تنفقه

بعض الشركات الكبيرة فعلى سبيل المثال فان شركة بروكتر وجامبل Proctor & Gamble " تنفق سنويا ما يزيد على ٨٠٠ مليون دولار من أجل شراء المساحات والافاق الاعلانية بالمجلات والجرائد والاذاعة المسموعة والمرئية . هذا بخلاف المنفق على وسائل الاعلان الاخرى، وكذا بخلاف ما ينفق على التخطيط والتصميم الاعلاني وتنفيذ وتقييم الحملات الاعلانية . ولاشك أن ما يتم انفاقه على الاعلان يمثل تلك الشركات يعتبر أحد الاستثمارات الرئيسية في الجهود الترويجية والتسويقية التي تقوم بها تلك الشركات والتي ينعكس أثرها على المبيعات . هذا من جهة ومن جهة أخرى فان العلامات المشهورة التي يتركز الانطباع الايجابي عنها في ذهن الجمهور مثل صابون ايفوري قد احتلت تلك الشهرة عن طريق برامج الاعلان ، بل وأكثر من ذلك فان برامج الاعلان يمكن أن تساعد في خلق التعاون والتأكد من جانب الوسطاء من أجل المساهمة في زيادة المبيعات من علامة أو منتج معين . هذا بالإضافة الى أن الاعلان يساعد في التغلب على المشكلات أو الشكاوى التي قد تظهر من جانب المستهلك بخصوص علامة معينة من خلال الاعلان عن الجهود التي يتم القيام بها لعلاج مثل تلك الشكاوى والمشكلات مثل خدمات الصيانة والضمان والاستبدال وغيرها والتي يتم القيام بها بما يدعم ثقة المستهلك (Govani, et.al 1986) .

اطار الخطة الاعلانية

ان الاعلان حتى يحقق الاهداف المرغوبة منه فانه يجب أن يتم في اطار من خطة اعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية والتي تكون بدورها في اطار الخطة الكلية للنشاط التسويقي بأكمله في اطار الخطة العريضة والشاملة للمنشأة . ان تلك الخطة الاعلانية يجب أن تتضمن جوانب رئيسية تتعلق بالاهداف من الحملة الاعلانية وخطة التصميم الاعلاني وكذا خطة الوسائل التي سوف يتم استخدامها من أجل الاعلان والمزيج الامثل من تلك الوسائل وفقا لاعتبارات معينة يتم مراعاتها على ضوء المعلومات القادمة والراجعة من البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة .

وعلى ضوء الاعداد الجيد لخطة التصميم الاعلاني وخطة الوسائل الاعلانية التي سوف تستخدم يتم تنفيذ الخطة بعد الاخذ في الحسبان للترتيبات والامكانات التي تمكن من اظهار الخطة الى حيز الوجود والقيام بتنفيذها . ومع تنفيذ الخطة تتضح أهمية متابعة التنفيذ والوقاية من الانحرافات و (أو) اكتشاف الانحرافات واتخاذ الترتيبات الضرورية من أجل تصحيحها على وجه السرعة . والاخذ في الحسبان الامداد بسيل من المعلومات

الراجعة التي تفيد بالاضافة الى المعلومات القادمة في اعادة التخطيط مرة أخرى للخطة القادمة .

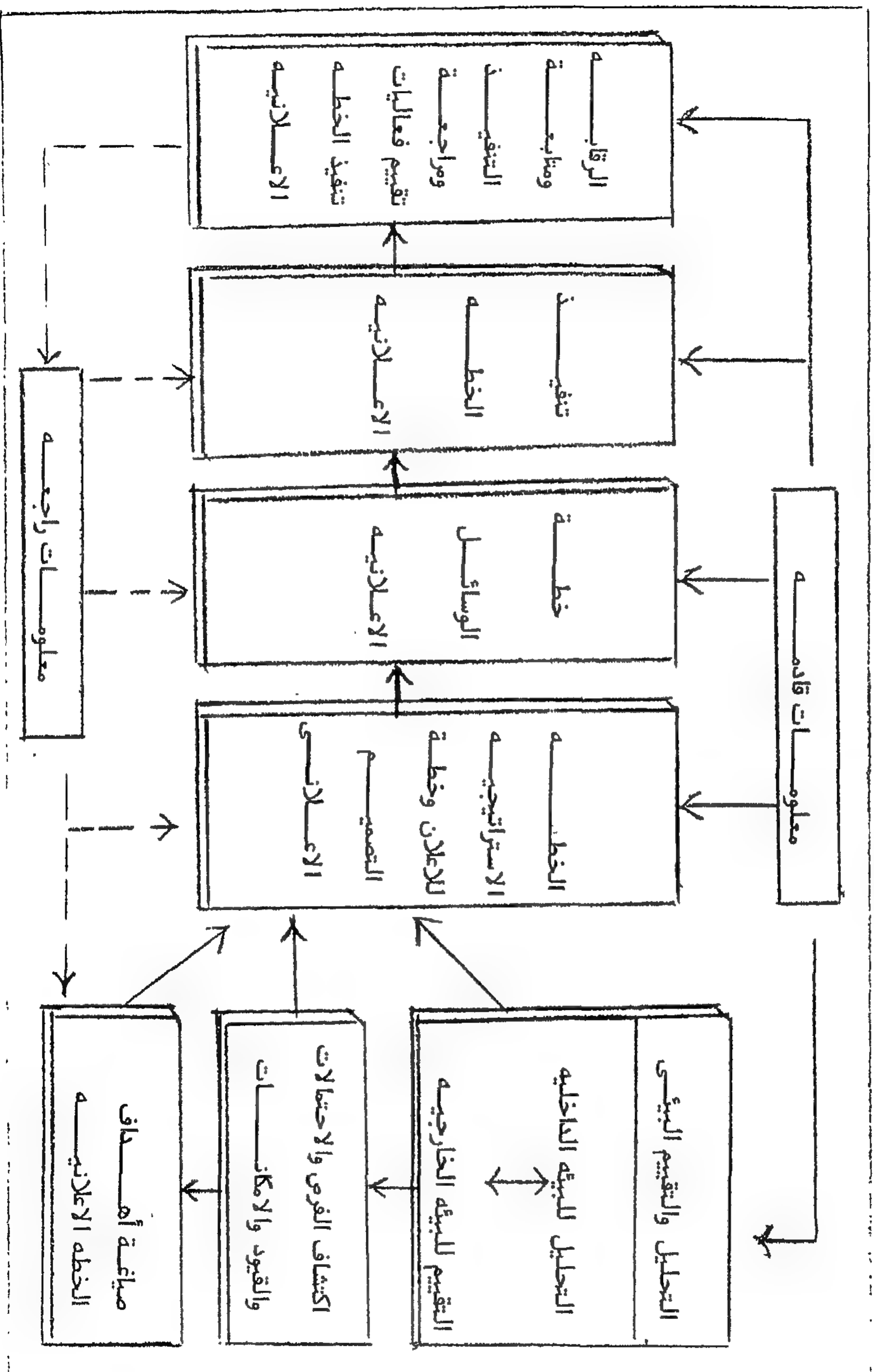
ولا تخفى أهمية تقييم الخطة الاعلانية والتي تتم ضمن اطار متكامل للمراجعة التسويقية الشاملة حيث يتم من خلال المراجعة التسويقية المراجعة للبيئة الاعلانية والتسويقية بجوانبها المختلفة الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية وغيرها متضمنا ذلك الاسواق والمنافسين والمستهلكين . كما يتم من خلال المراجعة التسويقية المراجعة للنظام الاعلاني والتسويقي متضمنا ذلك الاهداف والاستراتيجيات والخطط وغيرها . كما يتم من خلال المراجعة التسويقية المراجعة التفصيلية للانشطة التسويقية ومن بينها النشاط الاعلاني للشركة . وعلى ضوء تلك المراجعة يتم التقييم وتحديد نواحي القوة والضعف في النشاط الاعلاني وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مدى فعالية النشاط الاعلاني في أداء الدور المنوط به ، ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات المتعلقة بزيادة فعالية الاعلان في أداء دوره المستقبلي . ويوضح الشكل (١٠) التالي نموذج مقترح للاطار المتعلق بالخطة الاعلانية والذي سوف نتناول مكوناته ببعض التفصيل فيما يلي :

الاهداف في اطار الخطة الاعلانية

ان أهداف الخطة الاعلانية هي تلك الغايات المرغوب تحقيقها من وراء الحملات الاعلانية . ان الاهداف الاعلانية يجب أن تأخذ في الحسبان رد الفعل المرغوب من جانب المستهلك من وراء الاعلان أو من وراء الحملة الاعلانية . كما يجب أن تأخذ الاهداف الاعلانية في الحسبان أيضا لدور الاعلان أو الحملة الاعلانية من المزيج الترويجي الكلي . وعلى نطاق أوسع ، يجب الأخذ في الحسبان لدور الحملة الاعلانية في المزيج التسويقي الكلي . وكلما تم تحديد الاهداف بوضوح كلما كان هناك قدرة أكبر على تطوير حملات اعلانية فعالة من أجل تحقيق تلك الاهداف . ان المنشأة من أجل ذلك ينبغي أن تقوم بتحليل الاهداف المرغوبه ومن ثم اعادة صياغة وتحديد أهدافها . وعلى سبيل المثال فقد قامت شركة شيفورليت " Chevrolet " باعادة صياغة وتحديد أهدافها الاعلانية بحيث تركز أكثر على الاعلان للسيدات . وقد قررت شركة شيفورليت ذلك نظرا لان نسبة السيدات العاملات أصبحت في تزايد مما أثر على اتجاههم المتزايد لشراء السيارات وعلى القرارات الشرائية المتعلقة بالسيارات . وعلى ضوء ذلك التعديل في الاهداف الاعلانية يتم اعادة تشكيل خطة التصميم الاعلاني لتأخذ في الحسبان ذلك العنصر النسائي . كما يتم اعادة تشكيل خطة الوسائل لتتضمن وسائل أكثر ملائمة

محل (١٠)

نمونه الطار الخطه الاعلانيه



لذلك العنصر النسائي • حيث يتم اضافة وسائل أخرى مثل الاعلان من خلال البريد المباشر والاعلان بالمجلات النسائية وغيرها (Pride & Ferrell, 1987) •

أهداف الخطة الاعلانية •

من أهم الاهداف التي تتضمنها الخطة الاعلانية ما يلي :

المبيعات كأحد الاهداف الاعلانية الرئيسية : ان المنفق على الاعلان في المدى الطويل وغالبا في المدى القصير يتم تبريره على أساس العائد من المبيعات الذي يتحقق من وراءه • ومن ثم فان أحد الاهداف العريضة التي قد ينظر اليها المعلن هو المبيعات والارباح • ومن أجل ذلك الهدف فان المدخل الاعلاني الفعال يكون مطلوبا من أجل الامداد بخطوط عريضة تمكن من المساهمة في اتخاذ القرارات الرشيدة • ان ذلك المدخل الاعلاني الفعال يجب أن يربط الاداء الاعلاني مباشرة بالاستراتيجية التسويقية كما يجب ألا يغفل أهمية الحاجة الى قياس نتائج الاعلان وتلك المقاييس ينبغي أن تكون دقيقة وموضوعية قدر الامكان • وينبغي أن يوءخذ في الحسبان أن الاعلان يعتبر مكمل للوسائل الاخرى • فهو يعتبر فقط أحد الوسائل الموءثرة على المبيعات كما يجب ان يوءخذ في الحسبان أن الكثافة والانفقات الاعلانية ينبغي ألا تتجاوز حدود معينه وهي تلك الحدود التي يتناقض بعدها العائد من الاعلان • وبعد تلك الحدود فان الزيادة في الاعلان قد يتحقق من جراءها زيادة ضئيلة في المبيعات وقد لا تتحقق أية زيادة في المبيعات على الاطلاق (Peter, et. al., 1982) •

الاتصالات كأحد الاهداف الاعلانية الرئيسية : وبالرغم من أهمية هدف المبيعات والارباح كأحد الاهداف العريضة التي ينظر اليها المعلن فان أحد الاهداف العريضة الاخرى التي قد ينظر اليها المعلن هو الاتصالات • وعلى أية حال فليس كل أهداف الاعلان تتجه مباشرة نحو المبيعات • وانما يمكن أن تكون أهداف الاعلان مبدئيا أهدافا اتصالية • وعلى سبيل المثال فان شركة أبل للكمبيوتر عندما قدمت الكمبيوتر الشخصي فقد قامت بالتركيز في حملتها الاعلانية ليس على المبيعات وانما على الوعي بالعلامة وتعريف المشتري بخصائص واستخدامات ذلك النوع من الكمبيوتر وذلك وفقا لمعيار معين وهو هدف زيادة الوعي بخصائص المنتج لنسبة ترتفع من صفر الى ٤٠ ٪ من السوق المرتقب في الستة شهور الاولى لتقديم ذلك المنتج (Pride & Ferrell , 1987) • ان الاعلان تبعا لذلك الهدف المتعلق بالاتصالات يكون الغرض منه الاتصال بالجمهور

تبعاً لنماذج التأثيرات المتدرجة • ان تلك النماذج تعتبر مرشد للإدارة لمساعدتها فى تحديد نوع الاتصالات المرغوب تحقيقها من خلال الاعلان • وعلى سبيل المثال فقد يكون من المرغوب تحقيق واحد أو أكثر من الاهداف الاتصالية الاتية (Cravens and Woodruff, 1986) :

- الوعى وجذب الانتباه من جانب الجمهور تجاه منتج أو شركة ما ، وخاصة اذا لم يكن الجمهور على وعى كاف بالشركة أو بمنتجاتها أو ببعض منها •
- بناء المعرفة من جانب الجمهور عن منتج أو شركة ما وخاصة اذا لم يكن الجمهور على علم كاف بالشركة أو ببعض أو أحد منتجاتها •
- تطوير الاتجاهات الايجابية عن منتج أو شركة ما •
- تشجيع تفضيل منتج أو شركة ما بالمقارنة بالمنتجات أو الشركات المنافسة •
- تطوير الاعتقاد والميل للسلوك وأن منتج الشركة ينبغى شراءه •

والجدير بالذكر أن هدف الاتصالات ينبغى أن يدعم هدف المبيعات ويؤيد • وتبعاً لنموذج التأثيرات الهرمية المتدرجة فان ذلك التدعيم والتأييد لهدف المبيعات سوف يتحقق اذا ما انتقل الجمهور عن طريق الاعلان من مرحلة الوعى الى مرحلة المعرفة ثم الى مرحلة تقوية الاتجاهات ثم الى مرحلة الميل للسلوك ثم الى مرحلة السلوك الفعلى • وعلى أية حال فلا يشترط أن تتم المبيعات وفقاً لتلك التأثيرات المتدرجة ففى بعض الأحيان لا تكون المبيعات نتيجة منطقية لكل تلك المراحل الاتصالية • وانما يقوم المشتري أحياناً بالشراء بغض النظر عن كل الموء ثرات الاتصالية المتعلقة بالاعلان •

وعلى أية حال فان مدير الاعلان يجب أن يراعى عند تحديد أهداف الاعلان أن تكون تلك الاهداف واضحة ومحددة بدقة، وبالأحرى يجب أن تكون أكثر تحديداً من أهداف البيع الشخصى • وذلك نظراً لان الاعلان الواحد يمكن أن يوجه الى فئات عديدة من المستهلك كما أنه عادة ما يوجه الى اعداد كبيرة من المستهلكين وليس الى مستهلك واحد • هذا ويجب أن تكون تلك الاهداف متنوعة لتناسب مع الرغبات المتنوعة لذلك الجمهور من المستهلكين • كما يجب أن يتم تحديد أهداف كل اعلان من الاعلانات بالاضافة الى تحديد أهداف الحملة الاعلانية أو الخطة الاعلانية بأكملها (Mccarthy, 1971) •

اهمية تحويل الاهداف الاعلانية الى أهداف معيارية •

وقى تحديد أهداف الاعلان يجب أن يتم تحديد تلك الاهداف بالوضوح والدقة

التي تمكن من قياسها • ان تلك الدقة والامكانية في القياس تساعد المعلن عند تقييم الاعلان وتحديد مدى نجاحه ، والحكم على مدى تحقق تلك الاهداف بنجاح بعد تنفيذ الحملة الاعلانية • ان قياس الاهداف من الحملة الاعلانية ينبغي أن يرتبط بمعايير كمية على قدر الامكان يتم القياس والتقييم على أساسها فاذا كان هدف الحملة الاعلانية هو زيادة المبيعات على سبيل المثال فيجب أن يتم تحديد القدر المرغوب لزيادة المبيعات من وراء تلك الحملة الاعلانية خلال فترة زمنية معينة • فلا ينبغي أن تكون الصياغة للاهداف غامضة وانما ينبغي أن ترتبط تلك الاهداف بمعايير (كمية قدر الامكان) بحيث يمكن على أساسها قياس مدى تحقق تلك الاهداف ثم تقييم مدى نجاح الحملة الاعلانية على ضوء مدى الوفاء بالمعايير المرتبطة بتلك الاهداف (Pride & Ferrell, 1987) •

واذا ما تناولنا الاهداف الاعلانية المعيارية تفصيلا على أساس ذلك فاننا سوف نجد أن أهداف الخطة الاعلانية يمكن أن تتضمن على سبيل المثال الاهداف المعيارية الآتية (McCarthy , 1971) :

- (١) تقديم منتجات جديدة لاسواق معينه والاخبار عن وجودها بتلك الاسواق • ويمكن صياغة هذا الهدف في صورة معيارية كالآتي: زيادة الوعي بالمنتجات الجديدة بنسبة ترتفع من صفر الى ٥٠٪ من السوق المرتقب خلال السنة القادمة •
- (٢) دعم التوسع والابقاء على نصيب السوق • ويمكن تحويل هذا الهدف الى هدف كمي (معياري) باعادة صياغته كالآتي: زيادة الاقبال على منافذ التجزئة بنسبة ٢٥٪ خلال السنة القادمة •
- (٣) زيادة منافذ التوزيع المرغوبة بنسبة ٢٠٪ خلال السنة القادمة •
- (٤) تدعيم البيع الشخصي وذلك بتوعية ٧٠٪ من المشتري المرتقب على الاقل بخصائص المنتج أو المنتجات الجديدة وذلك خلال السنة القادمة •
- (٥) الاستمرار والابقاء على الصلة بين المشتري المرتقبين ومنافذ توزيع حتى قبل اتصالهم برجال البيع • وذلك بارشاد ٧٥٪ من المشتري المرتقبين على الاقل عن أماكن وجود وبيع المنتج وذلك خلال السنة القادمة •
- (٦) تقوية الانطباع الايجابي عن العلامة ، وذلك بزيادة الاتجاه الايجابي لمستهلكي تلك العلامة بنسبة ٢٠٪ خلال السنة القادمة •
- (٧) زيادة الميل للسلوك الشرائي بنسبة ٢٥٪ خلال الأسبوع التالي مباشرة لكل حملة اعلانية •
- (٨) الحصول على زيادة فورية في المبيعات بزيادة السلوك الشرائي الفوري خلال

الشهر القادم بنسبة ٢٥٪ من متوسط المبيعات الشهرية .
(٩) دعم الانطباع الايجابي عن الشركة التي تنتج العلامة وذلك بزيادة الاتجاه
الاجباى لجمهور تلك الشركة عنها بنسبة ٢٠٪ خلال السنة القادمة .

الاهداف الاعلانية على مدار مراحل دورة حياة المنتج .

ان الاهداف الاعلانية تتفاوت مع تغير الظروف البيئية مثلها مثل جميع الجوانب
والاعتبارات التسويقية . ونظرا لان التسويق عموما يتسم بخاصية الديناميكية وباعتبار الاعلان
جزء منه وأحد المكونات الاساسية للنشاط التسويقي فان ذلك النشاط الاعلاني سوف يتسم
بالديناميكية أيضا وسوف يتأثر بالتغيرات التي قد تحدث في الظروف والمتغيرات البيئية .
ان مفهوم دورة حياة المنتج يمكن أن يعطى ايضا على مدى تأثر الاعلان والاهداف
الاعلانية بالتغير وذلك باعتبار التغير في مراحل دورة حياة المنتج هي أحد الامثلة
للتغيرات التي يواجهها النشاط الاعلاني بل النشاط التسويقي ككل . وكما هو ملاحظ في
شكل (١١) التالي ، فان أهداف الاعلان تتغير مع تغير مراحل دورة حياة المنتج ،
أى مع الانتقال من مرحلة الى مرحلة أخرى من دورة حياة المنتج كما يلي (Z1k -)
: (mund & D'Amico, 1986)

أولا : فى مرحلة تقديم المنتج فان الاهداف الاعلانية المعتادة فى تلك المرحلة
تتركز فى تطوير وعى المستهلك بالعلامة وجذب المستهلك من أجل تجربة تلك العلامة .
كما أن جذب اهتمام منافذ التوزيع (الاعلان التجارى) لتوزيع المنتج يعتبر هدف اعلاني
على نفس الهمية فى هذه المرحلة ، وذلك بالرغم من أنه يكون أقل وضوحا . ويمكن تطوير
ذلك الاعلان التجارى لاحقا بهدف زيادة منافذ التوزيع . وفى بداية دورة حياة المنتج فانه
يكون من الأهمية تطوير الطلب العريض على المنتج ، أى تطوير الطلب على فئة المنتج
ككل . وهذا ما يطلق عليه الاعلان المتعلق بالطلب الاولى فهو يعنى بتقديم المنتج دون
تركيز على علامة معينة منه .

ثانيا : ومع انتقال المنتج خلال دورة حياته تجاه مرحلة النضج فان توقعات
مدير الاعلان تجاه حملته الاعلانية سوف تتغير بالضرورة . أن مثل ذلك الوقت يكون
لائم لاختيار المستهلكين المجربين من بين العديد من العلامات . ومن ثم فان الهدف
الاعلاني سوف يوجه تجاه العلامة المقصودة . وعلى سبيل المثال فان الاعلان فى مرحلة
النضج سوف لا يركز على ايضاح الفروق بين القهوة السريعة والقهوة الجافة . وانما سوف

شكل (١١١)

التفسير في أهداف الاعلان خلال دورة حياة المنتج

مرحلة الانحسار	مرحلة النضج	مرحلة النمو	مرحلة التقديم	مرحلة ما قبل التقديم
الحد الأدنى من الاعلان والترويج بما يكفي فقط للتخلص من المنتج	الابقاء على والتقوية (ان أمكن) التفضيل والولاء للعلايه	خلق القبول للمنتج، والتفضيل للعلايه في حالة وجود علامات منافسه	تطوير الوعي بالمنتج وتطوير التوزيع	تحديد الاهداف طويلة المدى والتخطيط للحمله الاعلايه بالتنسيق مع الخطة الكليه للحمله الترويجيه.
الحد الأدنى من الاعلان ومن النفقات الاعلايه للترويج للمبيعات مسن المخزون المتبقي من المنتج.	استخدام وسائل الاعلان ذات النطاق الواسع بالاضافه الى الاعلان والترويج الخاص الموجه للوسطاء والمستهلكين للترويج من أجل تكرار الشراء.	استخدام الانفاق على وسائل الاعلان ذات النطاق الواسع بصورة مكثفه بالتركيز على مزايا المنتج والعلايه.	الاعلان لتقديم المنتج لكل من منافس التوزيع والمشتريين المرتقبين .	التخطيط للخلق والتصميم الاعلازي والتخطيط للوسائل التي سيتم استخدامها.

اتجاه المبيعات من مرحلة لاخرى على مدار الوقت

الهدف الاعلاي

الخطة الاعلانيه

يكون الاعلان فى مرحلة النضج متعلقا بالطلب الاختيارى وذلك بالاعلان عن علامة معينة ان ذلك النوع من الاعلان يركز على الابعاد السيكولوجية والعاطفية المتعلقة بالعلامة ، والمواقف التى يتم فيها استخدام تلك العلامة . وفى مرحلة النضج فان التركيز يكون أقل نسبيا على الاعلان عن خصائص السلعة والرسائل الاعلانية التى تتضمن معانى رمزية أكثر تأخذ مكانها بصورة ملحوظة فى تلك المرحلة . وذلك يعكس جزئيا حقيقة أن المنتج فى تلك المرحلة من دورة حياته (مرحلة النضج) أصبح يأخذ مكانه فى السوق . ان مركز السلعة فى تلك المرحلة يتجلى بواسطة تأثير وجهود رجال التسويق أو من خلال تأثير قوى السوق ذاتها ، بحيث تبدو السلعة ذات جاذبية لقطاع (أصغر وأكثر تخصصا) من قطاعات السوق وذلك بدرجة أكبر منه حينما كانت السلعة جديدة وتنقصها القدرة المركزة للمنافسة .

ان الاهداف الشائعة للاعلان للمنتجات التى تمر بمرحلة النضج يمكن ايجازها فى الاتى (longman, 1971) :

(١) زيادة عدد المشترين من خلال :

- خلق وعى بالعلامة وذلك بالنسبة للمستهلك الذى لم يكن لديه وعى بالعلامة من قبل .
- تحويل مشترو العلامات المنافسة الى شراء العلامة المعنية .
- خفض تحول المشترين الحاليين للعلامة الى العلامات المنافسة .
- غزو قطاعات جديدة من السوق .

(٢) زيادة معدل الاستخدام للعلامة بالنسبة للمستخدمين الحاليين له :

- تذكير المستهلكين من أجل استخدام العلامة .
- اخبار المستهلكين عن الاستخدامات الجديدة للعلامة .

الخطـة الاستراتيجية للاعلان

ان الخطـة الاستراتيجية للاعلان بالمنشأة تعنى القرارات المتعلقة بالخطـة الاستراتيجية للنشاط الاعلانى والتى تستخدم فى اطار الخطـة الاستراتيجية للمنشأة من أجل تحقيق الاهداف فى الظروف التنافسية وظروف التغيير البيئى الشديد - Apple (by , 1981) . فخطـة المنشأة الاستراتيجية تتضمن خطط فرعية للانتـسـاج ، والاعلان والتسويق ، والتمويل ، والافراد ، والبحوث وغيرها (GLuck , 1972) وذلك من أجل التأثير لتحقيق الاهداف المرغوبة (وليست المتاحة) على الوجه الامثل (عرفة وشلبى، الادارة والفراغ ج١ ، ج ٢ ، ١٩٩٠ ، ١٩٩٢) .

ان قرارات المنشأة الاستراتيجية تتضح أهميتها باعتبارها الطريق الذى يوصلها لتحقيق أهدافها المرغوبة • والاستراتيجيات عموما ، (والاستراتيجيات الاعلانية على وجه الخصوص) تعتبر ذات فعالية وقيمة كبيرة وخصوصا اذا كانت المنشأة تواجه ظروفًا تسويقية رديئة أو ظروفًا تنافسية حادة أو ظروفًا بيئية شديدة التغير (Ansoff, 1972) •

ان التخطيط الاستراتيجي يعنى اذن القرارات الاستراتيجية على مستوى المنشأة ككل ، والتي تتضمن القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاعلان • ان تلك القرارات تمس مستقبل المنشأة في الظروف التنافسية أو الظروف البيئية المتغيرة ، وذلك من أجل التأثير في تلك الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنشأة و (أو) التكيف معها بما يمكن من اعداد الخطط التي تساعد في اعادة تشكيل المهام التي تقوم بها المنشأة وكذا تساعد في اعادة تشكيل بيئتها وتحقيق أهدافها المرغوبة على أمثل وجه (حسن وشلبى، ١٩٨٥ ، عرفة ، ١٩٨٨) •

ولايضاح ذلك فاننا نشير الى أن خبراء التخطيط الاستراتيجي يتجهون الى تعريفه على مستوى المنشأة على أنه ادارة التغير والتأثير وما يتضمنه ذلك من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الاعلانية والتسويقية وغيرها والتي تكون مبنية على أساس من الدراسة والتحليل والبحث العلمى والخبرة العملية التي تمكن من عملية التغير والتأثير (Ford, 1981) •

ان استراتيجيات الاعلان ، ضمن الاستراتيجية الشاملة للمنشأة ، تكون ضرورية لمواجهة احتمالات التغير الشديد في الظروف البيئية واحتمالات الزيادة الحادة في درجات المنافسة (Jeannet & Hennessey , 1988 ; Keegan, 1974) • ويجب ملاحظة أن ذلك ليس بالامر البسيط أو السهل حيث يتطلب ذلك قرارات معينة تتضمن الكشف والتنقيب عن العديد من البدائل المبتكرة والمفاضلة بينها واختيار أفضلها مع تحليل ذلك البديل (أو تلك البدائل) الافضل الى بدائله الفرعية وفقا لنظام التحليل الدقيق بما يمكن في النهاية من التأثير ببيئة المنشأة والاستفادة من الفرص البيئية الى أكبر قدر ممكن من أجل خفض الهوة بين المتاح للمنشأة تحقيقه وبين ما ترغب المنشأة في تحقيقه من أهداف وذلك لجعل الاهداف المرغوبة ممكنة التحقيق على أمثل وجبة (حسن وشلبى ، ١٩٨٥) •

ويجب ملاحظة أن استراتيجيات الاعلان وفقا لذلك ينبغي أن تتسم بسمات الابتكارية والحركية المسبقة من خلال الافكار المبتكرة والتصور الابداعي الابتكاري ، وسمات

المرونة بامكان اجراء التعديلات بالاستراتيجيات الاعلانية كلما تطلبت الظروف ذلك ،
وسمات المستقبلية بالتركيز على المستقبل بالدرجة الاولى واكتشاف الاستفادة من الفرص
المستقبلية التسويقية المتاحة أمام المنشأة وسمات الشمولية بتحقيق التكامل بين
استراتيجيات الاعلان والاستراتيجيات الاخرى للمنشأة بما يمكن من تحقيق الاهداف
الشمولية المرغوبة للمنشأة ككل ، وسمات الوضوح والدقة وكذا سمات الواقعية بحيث يمكن
تطبيق تلك الاستراتيجيات وتحويلها من آمال صعبة الى حيز التطبيق العملي بما يساهم
فى سد الهوة بين النظرية والتطبيق ، وسمات الاقتصادية فحتى تكون الاستراتيجيات
الاعلانية واقعية ينبغى أن تتسم بالاقصادية بحيث يمكن من خلال تطبيقها تحقيق عائد
معين يفوق أعباء التطبيق . وينبغى أن تكون الاهداف الاستراتيجية للاعلان غير
مغالى فيها الى الدرجة التى قد تسبب الاحباط عند التنفيذ ، كما أن تلك الاهداف
لا ينبغى أن تتدنى الى المستوى الذى لا تتساوى فيه العوائد من استراتيجية الاعلان
مع التكاليف المرتبطة بها (Wilson, et. al., 1978) .

ان استراتيجيات الاعلان من وجهة النظر الواقعية ينبغى أن تتعدى مجرد كونها
مستويات على مدرج التأثير الهرمى المتعلق بحاجات المستهلك بل ان بحوث الاتجاهات
تثبت امكان تصميم عديد من الاستراتيجيات البديلة التى تربط بين ادراكات المستهلك
للسلعة أو العلامة وبين تفضيلاته لها . ومن بين تلك الاستراتيجيات الاتى
(Kotler & Cox, 1988 ; Boyd, et. al., 1972) :

(١) استراتيجية التأثير على الربط بين السلعة وبين أهداف أو أحداث معينة :
وتعنى تلك الاستراتيجية بتقوية مركز فئة السلعة بالمقارنة بمركز الفئات الاخرى من السلع
المنافسة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة . وذلك بالبحث والتركيز على الجوانب التى
تقوى مركز العلامة بالمقارنة بالسلع المنافسة وذلك مثل الشاي كفئة منتج والقهوة والكافو
كسلع منافسة أو فئات منتجات منافسة .

(٢) استراتيجية التأثير باضافة خصائص جديدة عن السلعة عند الاعلان عنها .

(٣) استراتيجية تغيير الادراكات عن بعض الخصائص الحالية للسلعة وذلك
بخفض أو رفع مكانها من حيث ترتيبها بالمقارنة بالخصائص الاخرى .

(٤) استراتيجية تغيير الادراكات عن علامة الشركة فيما يتعلق بخصائص معينه
للسلعة ويشترط من أجل حدوث أثر ايجابى أن يتوافر قدر عالى من تلك الخصائص المراد
تغيير الادراكات بشأنها .

(٥) استراتيجية تغيير الادراكات عن العلامات المنافسة فيما يتعلق بخصائص
معينه للسلعة .

خطة التصميم الاعلانى

ان خطة التصميم الاعلانى تبدأ بعملية الخلق والابتكار للفكرة وتطوير المغزى من الرسالة الاعلانية . ثم تلتى بعد ذلك عملية الخلق والتصميم الاعلانى والذى يجمع بين الرسالة الاعلانية والالوان والفن والايضاحات والمرثيات والتصميم الكى للاعلان . ان أهداف الاعلان والغرض منه ولمن يوجهه وغير ذلك من عوامل تعتبر على قدر كبير من الاهمية فى اعداد خطة التصميم الاعلانى . ومن ثم فانه لا بد من توافر معلومات كافية عن تلك العوامل والمتغيرات التى تؤثر على خلق التصميم الاعلانى المناسب لتحقيق الاهداف المرغوبة من الاعلان والذى يتواءم مع نوع المنتج والمرحلة التى يمر بها ، ومع نوع منافذ التوزيع و (أو) المستهلكين الذين يوجه اليهم الاعلان والمرحلة التى يمرون بها من اتخاذ قرار الشراء ، ومع طبيعة الخطة الترويجية والخطة التسويقية الكلية للمنشأة ، الى غير ذلك . وسوف نتناول فيما يلى لمرحلة خلق الافكار ثم مرحلة تطوير الرسائل ثم مرحلة الخلق والتصميم والتنفيذ الاعلانى .

أولا : مرحلة خلق الافكار :

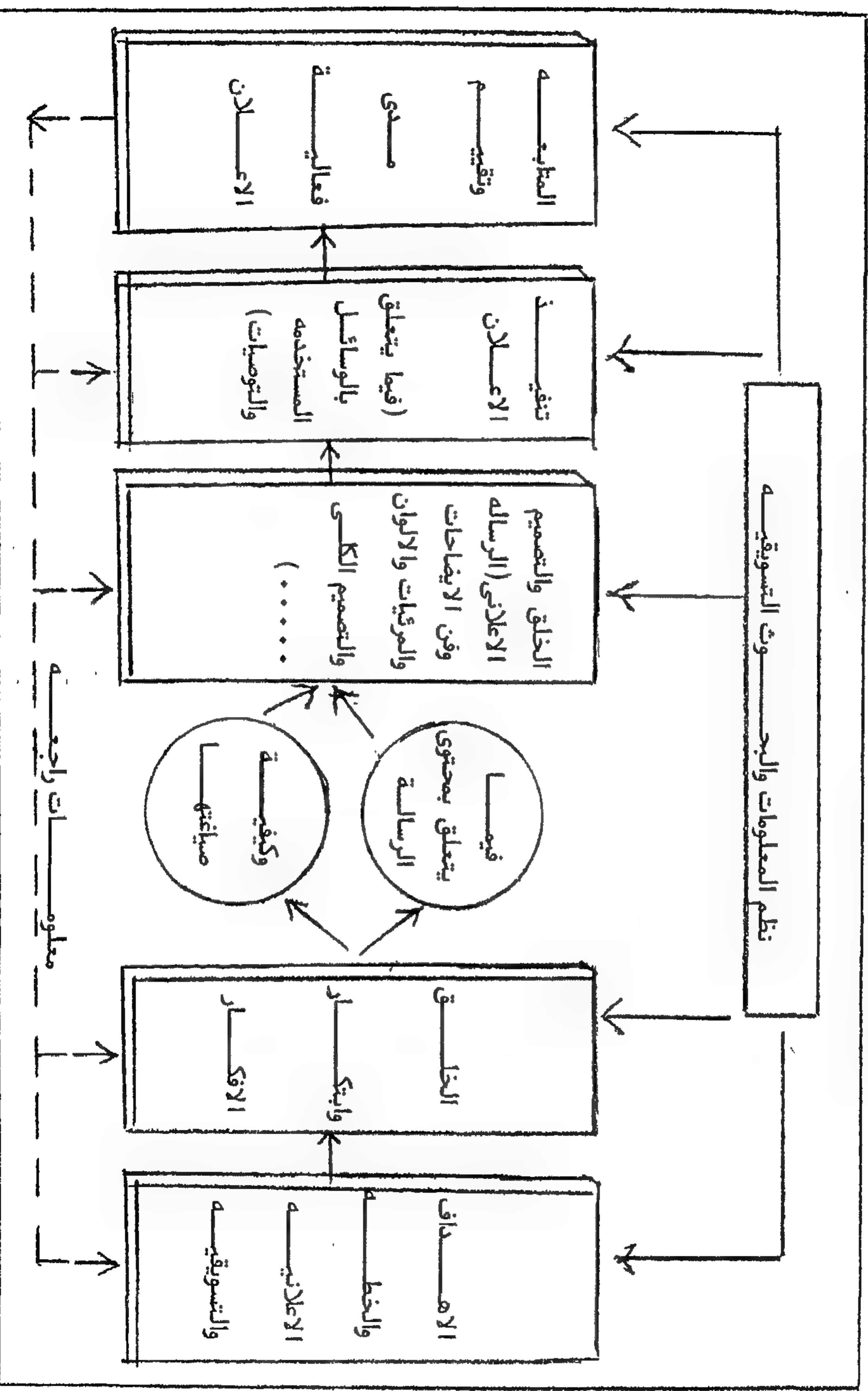
ان خلق الافكار وتطوير الرسائل الاعلانية يطلق عليها عملية الخلق والابتكار . وفى الحقيقة فان الخلق والابتكار والتجديد يعتبر ضروريا لجميع عناصر المزيج التسويقي وخاصة الاعلان والترويج وعلى الاخص الخلق والتصميم الاعلانى . ولذا فان مصطلح عملية الخلق والابتكار أصبحت مرتبطة بدرجة ملحوظة بأولئك القائمين على تطوير وخلق الاعلانات . وبالاعتماد على المعلومات من العديد من المصادر وعلى بحوث التسويق وتحليلات الادارة ، فان رجال الاعلان بقسم الخلق والتصميم الاعلانى بوكالات الاعلان يستعينون بذلك فى خلق الافكار المبتكرة للرسالة الاعلانية (Zikmund and D'Amico, 1986)
(Kotler and Armstrong , 1987) .

ان النقاش المتعلق بعملية الخلق والابتكار للافكار والرسائل الاعلانية قد يكون فى بعض الاحيان أمرا صعبا . ولكن الدور الذى تولى به عملية الخلق والابتكار للافكار يمكن أن يتضح فى اطار عملية التصميم الكلى للاعلان وتنفيذه واختيار الوسائل الاعلانية كما هو موضح بالشكل (١٢) التالى :

ويوضح الشكل أهمية المعلومات والبحوث التسويقية وأثر ذلك فى اعداد الاهداف

شكل (١٢)

عملية الخلق والابتكار للأفكار في إطار التصميم والتنفيذ الاعلاني



والخطة التسويقية عموما والاهداف والخطة الاعلانية على وجه الخصوص • كما يوضح الشكل أهمية المعلومات والبحوث التسويقية في كل من مراحل الخلق والابتكار للافكار ، والخلق والتصميم الاعلاني ومراحل التنفيذ والمتابعة والتقييم لمدى فعاليات الاعلان حيث تعمل عندئذ المعلومات الراجعة جنبا الى جنب مع المعلومات القادمة في اعادة صياغة الاهداف والخطة الاعلانية واعادة الخلق والابتكار للافكار واعادة التصميم والتنفيذ الاعلاني والمتابعة والتقييم لمدى الفعالية الاعلانية •

كما يوضح الشكل مدى ارتباط المعلومات والبحوث بالخلق وابتكار الافكار من جهة ومدى ارتباط عملية الخلق والابتكار (وخصوصا فيما يتعلق بمحتوى الرسالة وكيفية صياغتها) بالتصميم والتنفيذ الاعلاني من جهة أخرى ، ومدى ارتباط ذلك كله بأهداف وخطة المنشأة التسويقية والاعلانية من جهة وبالمتابعة والتقييم لمدى فعالية الاعلان من جهة أخرى بما يساهم في اعادة صياغة أهداف وخطة المنشأة الاعلانية (بصورة دورية منتظمة) على الوجه المرغوب •

ثانيا : مرحلة تقييم بدائل أفكار الرسائل الاعلانية •

ان المعلن يقوم بتقييم الرسائل الاعلانية المقترحة وذلك يعد عملية خلق الافكار المتعلقة بالرسائل • ويتم تقييم الرسائل على أساس توافر خصائص معينه بها مثل مدى مساهمة الرسالة المقترحة في جعل المنتج مرغوبا من جانب المشتري المرتقب ، ومدى اعطاء الانطباع بأن العلامة أفضل من العلامات المنافسة ، وكذا مدى الاعتقاد في الرسالة المقترحة ومدى التصديق لها • ومن ثم فان المعلن عليه أن يقوم بتقييم الرسائل المقترحة على أساس خصائص معينه يتم تحديدها لذلك الغرض (Kotler & Armstrong, 1987) •

ثالثا : مرحلة تطوير الرسائل الاعلانية •

والجدير بالذكر ملاحظة أن عملية خلق الافكار وتطوير الرسائل الاعلانية تتعلق أساسا بجانبين رئيسيين وهما : محتوى الرسالة الاعلانية (والذي ينبغي أن يقال أو ... يكتب) ، وكيف يصاغ محتوى الرسالة الاعلانية (كيف يقال أو كيف يكتب ذلك المحتوى) • وسوف نتناول كل منها فيما يلي :

أ- محتوى الرسالة الاعلانية وجاذبيات الاعلان : ان محتوى الرسالة الاعلانية يطلق عليه في بعض الاحيان جاذبيات الاعلان . ان عنصر الابتكار هنا يجب أن يوجه نحو اكتشاف العناصر والجوانب التي توجد بالسلعة أو الخدمة والتي يمكن أن تشكل عناصر جذب للمشتريين المرتقبين لتلك السلعة أو الخدمة . ويجب هنا ملاحظة أن المشتري لا يرغب في شراء السلعة أو الخدمة لذاتها وانما يرغب في شراء تلك السلعة أو الخدمة بسبب النتائج التي سوف تتحقق من ورائها . فمشتري الكمبيوتر الشخصي يشتريه نظرا للخدمات المتنوعة التي سوف يقدمها ذلك الكمبيوتر له . ومشتري الوجبات السريعة يشتريها نظرا لعنصر السرعة المرتبط بتقديم الوجبة وليس بسبب التعدد والتنوع فسي الاصناف والمذاق غير العادي . ففي كل حاله فان رجل التسويق يقوم ببيع شيء ذو أهمية ذاتية (خاصة) للمشتري (Driksen, et.al., 1977) .

ان محتوى (جاذبيات) الاعلان اذن تهدف الى اخبار المشتري المرتقبين عما يمكن أن تقدمه السلعة أو الخدمة بالنسبة له ولماذا يكون (أو ينبغي أن يكون) المنتج جذابا بالنسبة لهم . ان الخلق والابتكار تعتبر حقيقة روح الحياة للاعلان وجاذبياته بغرض اخبار المشتري المرتقبين بصورة فعالة عن أشياء معينة تكون مرغوبة من جانب أولئك المشتريين المرتقبين . ولكن ذلك بالطبع يعتمد على قدرة المبتكر لجذب المشاعر والادراكات من خلال ابتكار الجمل و(أو) الرموز المناسبة وعلى سبيل المثال فبدلا من جذب الشباب من خلال الرسالة الاعلانية التالية : (الببسي هي الاختيار للجيل الجديد) ، فان مبتكر الرسالة الاعلانية سوف يفضل صياغتها في الشكل التالي على سبيل المثال (الببسي مشروب الشباب المفضل) (Zikmund and D'Amico , 1986) .

ب - كيف يصاغ وينفذ محتوى الرسالة الاعلانية وجاذبيات الاعلان : ان محتوى الرسالة الاعلانية يمكن أن يفقد اذا لم يصاغ بالصورة الصحيحة . ان بحوث التسويق يمكن أن تساعد في ذلك الغرض . ان الكيفية التي يتم بها قول شيء معين تعتبر هامة تماما مثل ما يتم قوله بل قد تكون أكثر أهمية أحيانا . ولذلك فان كيفية صياغة محتوى الرسالة تعنى بأفضل كيفية للجمع بين السلعة أو الخدمة المرغوب الاعلان عنها وبين المشتري المرتقبين لها . وبمعنى آخر فان مهمة مبتكر الرسالة الاعلانية في تلك الحالة هو اختيار أفضل كيفية لتوجيه الجاذبيات التي تم اختيارها بالاعلان الى المشتري المرتقبين (Driksen, et. al., 1977) .

ان الجانبية الرئيسية الخاصة باحد الاعلانات على سبيل المثال يمكن أن تكون (م ١١ - التسويق والفراغ ج ٣)

المذاق الجيد للسلعة وهذه الجاذبية يمكن صياغاتها وتنفيذها بعدد من الطرق ،، فيمكن عرض اعلان البيبسي كولا على سبيل المثال أثناء قيام بعض المستهلكين بشرائها في مناسبة ما مع ايضاح تعبيرات أولئك المستهلكين عن مذاقها في جو من المرح والتعبير الموسيقي . ان كيفية صياغة وتنفيذ المحتوى أو النموذج المرغوب (أو الجاذبيات الاعلانية المرغوبة) للرسالة تحتاج الى كثير من الخلق والابتكار . ومن النماذج (الاشكال) الرئيسية الشائعة الاستخدام في الاعلان الآتى : (Zikmund and D'Amico , 1986 ; Kotler and Armstrong , 1987) :

النهج القصصى : والاعلان تبعا لهذا النهج القصصى يعرض تاريخ المنتج أو قصة عنه حيث غالبا ما يتم عرض السلعة أو الخدمة فى تلك القصة بما يضيف عليها دور البطولة .

استخدامات السلعة وحلول المشكلة : حيث يتم عرض استخدامات السلعة وفوائدها وخلافه وكيف تساهم السلعة فى حل مشكلة ما للمستهلك .

جانب من الحياة : ان ذلك النموذج يعطى صورة واقعية للمنتج حيث يتم عرض الاشخاص الذين يستخدمون المنتج وهم فى موقف معين من مواقف الحياة حيث يتحدثون عن مشكلة واقعية شخصية أو منزلية أو مشكلة من مشكلات العمل ثم يتم عرض المنتج فى تلك الاثناء . وعلى سبيل المثال ففي الاعلان عن القهوة قد يبدأ الاعلان بحوار بين ربتى اسرتين عن مشكلة زوجيهما اللذان يحتاجان الى التركيز المستمر والانتباه الزائد أثناء عملهما بالبحوث وبمراكز الابحاث ويأتى التعليق من جانب أحدهما عن فوائد احدى علامات القهوة السريعة للمساعدة على زيادة التركيز والانتباه أثناء القيام بمثل تلك الاعمال الذهنية التى تتطلب مثل ذلك الانتباه والتركيز .

الشريح : ان هذا النموذج يتضح فى الاعلان من خلال ايضاح كيفية استخدام المنتج لتحقيق منفعة المستهلك وايضاح خصائصه أو الايضاح لبعض الادعاءات التى يتم الاشارة اليها بالاعلان .

الاثبات التجريبي والعلمى : وفى هذا النموذج يتم الاثبات التجريبي أو العلمى بأن العلامة أفضل من العلامات المنافسة ، وذلك كما تم فى الاعلان عن اختبارات المذاق للبيبسي كولا .

الشهادة : وفى هذا النموذج يتم عرض شهادة أحد أو بعض المشهورين (كرجال الاعمال أو لاعبي الكرة أو الممثلين المشهورين) عن سلعة أو علامة معينه وعن مزاياها

من خلال امتلاكهم واستخدامهم لها • وأحيانا يتم ذلك عن طريق قيام أحد المتحدثين الذى يمثل الشركة بالحديث عن السلعة وعرضها للجمهور وتشجيعهم على شراء ها •

نمط الحياة : وفى هذا النموذج فان الاعلان تبعا لذلك يجمع تتابع من المواقف التى تعكس نمط حياة معين لأحد الاسواق المرتقبة • وعلى سبيل المثال فعدد من الاعلانات عن الوجبات السريعة أو المشروبات الغازية أو السلع الاستهلاكية عموما تقوم بعرض عن مستخدمي تلك السلع فى تتابع من المواقف والانشطة اليومية • وعلى سبيل المثال فاعلانات عن دجاج كنتكى المشوى تظهر الشباب من صغار السن يستمتعون بعطلة نهاية الاسبوع ويستمعون يومهم بزيارة لمطعم كنتكى •

الاتحاد : وفى هذا النموذج يتم الاعلان من خلال التركيز على ايجاد تشابه أو علامة يتم على أساسها نقل الرسالة • وفى مثل ذلك النموذج يتم خلق اهتمام بالمنتج من خلال استعارة ذلك الاهتمام من مواقف أو مناظر أو منتجات أخرى أكثر إثارة • فأحيانا ما يتم استخدام المناظر الساحرة أو الاثرية كالاهرامات بمصر أو كبرى بايطاليا أو خلافه من المناظر للاعلان عن أحد شركات السياحة •

الانطباع : وفى هذا النموذج يتم بناء انطباع ايجابى حول المنتج مثل الجمال أو السحر ، أو الحب ، أو اللذابة أو غير ذلك من الانطباعات الايجابية حول السلعة أو العلامة •

المونتاج : وتبعاً لهذا النموذج فانه يتم مزج عدد من المواقف والايضاحات والمؤثرات المرئية الاخرى المرتبطة باستخدام المنتج وذلك فى اعلان واحد • فالاعلان عن هاواى أو جاميكا قد يتم من خلال ايضاح المناظر المتنوعة والاصوات بالجزيرة لبيان الاثارة والسحر والجاذبية وتنوع الانشطة والتسلية بمثل تلك الاماكن والجزر ما يود كد أن الرحلة تستحق ذلك الانفاق على تذاكر الرحلة وخلافه من النفقات المرتبطة •

الاشعاع : وهذا النموذج يستخدم بعض قصائد شعرية مصاغة بصورة بسيطة مثل الشعر العامى ومخصصة لاجل الاعلان وخاصة الاعلان فى الراديو أو التلفزيون • وتتميز ذلك النموذج بأثره من حيث القدرة على تذكر كلمات الاعلان تقريبا كلمة كلمة مما يفيد فى تذكر المنتج • وعادة ما يتم ادراج كل المعلومات فى ذلك النموذج الشعرى وهى تلك المعلومات المرغوب معرفتها بواسطة سامع أو مشاهد الاعلان كاسم المنتج أو العلامة وأماكن توزيعها والعناوين وخلافه •

نماذج (أشكال) أخـيـرى : ان النماذج والاشكال السابقة هى على سبيل المثال وليس الحصر فيمكن أن نجد الاعلان مصاغاً فى أشكال أو فى نماذج أخرى مثل صياغة الاعلان فى شكل مثير أو فى شكل كاريكاتورى أو فى شكل مرح أو فى شكل متضمن تأثيرات خاصة أو غير ذلك •

رابعاً : مرحلة التصميم والتنفيذ الاعلانى •

ان عملية التصميم والتنفيذ الاعلانى تعتبر العملية التالية لخلق الافكار وتقييم البدائل وتطوير الرسائل الاعلانية • ويتضمن التصميم والتنفيذ الاعلانى عديد من الجوانب تتعلق بالجمع بين الرسالة والفن والايضاحات والمرئيات والالوان فى تصميم متناسق وجذاب ومحقق للغرض من الاعلان • ان الرسالة بالمحتوى الاعلانى الخاص بها والعناوين الرئيسية والفرعية وحجم و شكل الاعلان والايضاحات والالوان المرتبطة به والفن والتصميم الكلى للاعلان • تجعل هناك تمايزاً بين الاعلانات من حيث درجة تأثيرها كما أنها تجعل هناك تمايزاً بينها أيضاً من حيث تكلفتها • ان التغييرات حتى البسيطة فى الطريقة التى يتم بها تصميم الاعلان قد تجعل هناك تأثيراً متميزاً للاعلان • وعادة ما تجذب الاعلانات كبيرة الحجم اهتماماً أكبر ، ولكن ذلك قد لا يكون بالضرورة • كما أن استخدام الالوان فى الاعلانات بمهارة يمكن أن يجعلها أكثر تأثيراً ، وان كانت ترتبط بتكاليف أكبر وذلك بالمقارنة بالاعلانات التى يستخدم فيها اللون الابيض والاسود فقط • (Kotler & Armstrong , 1987) •

ان عملية التصميم والتنفيذ الاعلانى يجب أن تنقسم بالخلق والابتكار لجذب انتباه المشاهد للاعلان • ان عملية التصميم الاعلانى تعتبر على قدر كبير من الاهمية فهى التى تحقق لاستراتيجية الاعلان الفعالية والنجاح • ومن أجل تحقيق التصميم الخلاق للاعلان فان مصمموا الاعلان يجب أن يكونوا على ادراك عالى بفوائد العلامة التى سوف يتم الاعلان عنها • وكذا فان عليهم أن يكونوا على دراية عالية بخصائص المشتري المرتقب للعلامة والخصائص البيئية التى يعيش فى اطارها ، بجولنبها المتنوعة اقتصادية واجتماعية وثقافية ، وسياسية وقانونية وتكنولوجية وغيرها ، وما يرتبط بتلك الخصائص من تأثيرات من حيث اختيار محتوى الرسالة ونوع الالوان والايضاحات والفن التصميمى الكلى للاعلان ان التصميم الاعلانى اذن يجب أن يكون مرآة للمستهلك المرتقب وخصائصه وخصائص المتغيرات البيئية المرتبطة من ثقافية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها (Cravens and Wood- ruff, 1986) •

ان تلك الخصائص البيئية وما يرتبط بها من تأثيرات تستدعى ضرورة تكيف الاعلان مع خصائص المستهلك وعاداته وتقاليده وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها . وتنتضح أهمية مراعاة ذلك عند تصميم وتنفيذ الاعلان بحيث يتلاءم مع تلك المتغيرات . ان ذلك يكون ضروريا وملحا بالنسبة لتصميم الاعلان بالبيئة المحلية للمستهلك الحالى وكذا تنتضح ضرورته بصورة اكبر بالنسبة لتصميم الاعلان للمستهلك الخارجى بحيث تراعى جميع المتغيرات التى تميز البيئة الخارجية عند تصميم الاعلان بما يتلاءم مع المستهلك الخارجى وخصائصه والخصائص البيئية التى يتأثر بها ; (Keegan , 1974) (Jeannet & Hennessey , 1988) .

خطة وسائل الاعلان

ان خطة وسيلة (أو وسائل) الاعلان تتضمن الاخذ فى الحسبان لاعتبارات عديدة منها ما يتعلق بالرسالة المرغوب نقلها ، ومنها ما يتعلق بالجمهور المرغوب الوصول اليه ومنها ما يتعلق بالتأثير المرغوب تحقيقه ، ومنها ما يتعلق بالافكانات المتعلقة بالميزانية الممكن تدبيرها من أجل دعم تلك الجهود ، الى غير ذلك من الاعتبارات . ومن ثم فانه عند اعداد خطة وسائل الاعلان يجب الاخذ فى الحسبان جميع الاعتبارات بما يمكن من اعداد الخطة الفعالة لوسائل الاعلان (Zikmund and D'Amico, 1986) .

ان خطة وسائل الاعلان تهتم أساسا بخطة مزيج وسائل الاعلان التى سوف تستخدم فى الاعلان ، كالمجلات والصحف والاذاعة والتلفزيون وغيرها . كما تهتم خطة وسائل الاعلان أيضا بالتواريخ والتوقيتات التى سوف يتم فيها الاعلان بكل وسيلة من تلك الوسائل التى تم اختيارها للاعلان . ومن ثم فانه من أجل اعداد الخطة الفعالة لوسائل الاعلان فنان المخطط سوف يختار مزيج الوسائل التى سوف تستخدم للاعلان وسوف يقوم بتحديد التوقيتات الزمنية أو الجداول الزمنية للاعلان بكل وسيلة من تلك الوسائل . ويجب أن يضع المخطط نصب عينه أولا وأخيرا الهدف المبدئى لخطة الوسائل الاعلانية ألا وهو الوصول الى أكبر عدد من الجمهور المستهدف من وراء المنفق بالنسبة لكل وسيلة من الوسائل التى تم اختيارها للاعلان (Kotler & Pride & Ferrell, 1987) (Armstrong , 1987) .

ان خطة الوسائل الاعلانية تبدأ بوضع قرارات عريضة عن نوع الوسائل الاعلانية التى يمكن استخدامها . وعلى سبيل المثال فقد يتم تقرير الوسائل الاتية التى يمكن الاختيار

من بينها : الجرائد ، المجلات ، الاذاعة ، التلفزيون ، البريد المباشر ، اللافتات ، الاعلان بالوسائل العابرة . والخطوة التالية فى اختيار الوسائل الاعلانية هى أن يقوم المخطط باختيار نوعيات معينه لكل منتج من بين تلك الوسائل . وعلى سبيل المثال فانه بناء على الدراسات والبحوث والخبرة الاعلانية فقد يتم اختيار المجلات والتلفزيون للاعلان عن المنتج أ وقد يتم اختيار الصحف والبريد المباشر للاعلان عن المنتج ب وقد يتم اختيار اللافتات والوسائل العابرة للاعلان عن المنتج ج وهكذا . وبالنسبة للمنتج أ على سبيل المثال ، فان قرار اختيار المجلات والتلفزيون يجب أن يتم تفريعه الى قرارات تفصيلية ، وفقا لنظام التحليل الدقيق (عرفة وشلبى، الادارة والفراغ ج١ ١٩٩٠) . فيتم تحديد نوع المجلات التى سوف تستخدم وهل هى المجلات المتخصصة النسائية أو مجلات الاطفال أو المجلات العامة الى غير ذلك، وهكذا بالنسبة لكل وسيلة من الوسائل . ثم ينتقل المخطط بعد أن يستقر على اختيار نوع المجلة (نسائية مثلا) الى تحديد مجلة محددة أو أكثر من بين تلك المجلات (النسائية مثلا) وهكذا (Pride & Ferrell, 1987) .

وعلى أية حال فانه لاعداد خطة وسائل الاعلان يجب مراعاة جوانب أكثر عمقا مما سبق وسوف نقوم فيما يلى بايضاح أهم الجوانب التى يجب مراعاتها عند اعداد خطة الوسائل الاعلانية . ان تطوير تلك الخطة يتطلب التركيز على جانبين هامين نتناولهما فيما يلى (Zikmund and D'Amico, 1986) :

أ- ملائمة الوسيلة أو الوسائل لتوصيل الرسالة الاعلانية الى الجمهور : والتساؤل هنا يكون حول تحديد الوسيلة أو الوسائل الأكثر ملائمة لتوصيل الرسالة الاعلانية الى الجمهور . فوسائل معينه تكون أكثر ملائمة (من غيرها) لبعض الرسائل ولانواع معينه من الجمهور . فاذا كان المطلوب اعطاء ايضاحات معينه أو مقارنات مرئية بين علاممة وأخرى فان التلفزيون يصبح وسيلة أكثر ملائمة لذلك الغرض . أما اذا كان الغرض هو اعطاء شرح تفصيلى لنقاط معينه توء ثر على المبيعات فان الاعلان بالمجلات والصحف قد يكون أكثر ملائمة . أما اذا كان المستهلك فى حاجة الى رسالة قصيره تذكره بعبوة منتج ما أو بفكرة بيعية مختصرة فان الاعلان من خلال اللافتات قد يكون أكثر ملائمة فى مثل تلك الحالات . ولذا فان نوعية الرسالة الاعلانية يجب تحديدها أولا قبل اختيار نوعية الوسيلة أو نوعية المزيج من الوسائل الاعلانية التى سوف تستخدم لنقل تلك الرسالة الى الجمهور المرغوب . وكذا فان من المهم التحديد الادق داخل الوسيلة فاذا كانت

الوسيلة التليفزيونية مثلا فيتم تحديد البرنامج الذى يتم قبله أو بعده الاعلان وهل هو برنامج أطفال أم برنامج نسائي أو خلافه • وبالطبع فان ذلك قد يعتمد على من الذى يوء ثر على قرار الشراء •

ب — الجدولة الزمنية للاعلانات بالوسيلة أو الوسائل المختارة : ويجب هنا أن تتم الجدولة الزمنية بصورة مناسبة بحيث لا يزيد تكرار الاعلان بما يسبب ضيق للقارىء أو المشاهد ، ولا يقل تكرار الاعلان بما يوعى الى نسيان الرسالة أو صعوبة تذكرها • والمهم فى قرارات الجدولة الزمنية أن تمكن تلك الجدولة من الوصول الى الجمهور المرغوب فى الوقت المناسب له وبمعدل تكرار مناسب بحيث لا يزيد أو يقل عن حده المعقول ، وبحيث يمكن من تحقيق عنصر الاستمرارية على مدار الفترة الزمنية للخطة الاعلانية ولتكن سنه مثلا • فالجدولة الزمنية للاعلان بالوسيلة المناسبة يجب اذن أن تمكن من تحقيق ثلاثة أغراض وهى الوصول الى الجمهور المرغوب ، بمعدل تكرار مناسب، وفى توقيتات مناسبة •

وخلاصة القول فان الوسائل الاعلانية تتفاوت بدرجة ملحوظة من حيث خصائصها • وهذا التفاوت يوء دى دورا ظاهرا بالنسبة لاختيارات مدير التسويق من بين تلك الوسائل • والا هم من ذلك كله هو الاهداف التى يرغب مدير التسويق تحقيقها من وراء عملية التخطيط الاعلانى • ان تلك الاهداف تسلى نوع الوسيلة التى يجب استخدامها فى الاعلان • وعندئذ تتضح أهمية اعتبارات الوصول للجمهور وبمعدل تكرار مناسب وفى توقيتات زمنية مناسبة حيث يتم تقييم كل وسيلة والاختيار من بينها على أساس من تلك الاعتبارات ، وفى حدود الميزانيات المخصصة لوسائل الاعلان وذلك بما يساهم فى تحقيق الفعالية والنجاح للجهود الاعلانية •

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهم الاعتبارات والمعايير الاتية التى يجب أن يضعها مدير التسويق نصب عينه عند اختيار الوسيلة أو مزيج الوسائل الاعلانية الملائمة (Cravens & Woodruff, 1986 ; Mccarthy, 1971) :
(١) الاهداف الاعلانية المرغوبه ، (٢) نوع الجمهور المرغوب الوصول اليه ، (٣) خصائص الوسيلة الاعلانية ومدى كفاءتها لنقل الرسالة الاعلانية ، (٤) التوقيتات المناسبة للاعلانات ، (٥) معدل تكرار الرسائل الاعلانية ، (٦) التكاليف التقديرية للبدائل (الوسائل البديلة التى يمكن استخدامها فى الاعلان) ، (٧) الميزانيات المخصصة لوسائل الاعلان •

ان التنفيذ والرقابه والمتابعه بشقيها الاستراتيجى والتنفيذى تعتبر أساسيه للخطه الاعلانيه . فالشق الاستراتيجى يعتبر ضرورى للتأكد من كفاءة الخطه الاستراتيجيه للاعلان وتأثيرها الايجابى نحو تحقيق الاهداف المرغوبه من الاعلان وخاصة الاهداف طويلة المدى .

وبناء على مرحلة الرقابة والمتابعه يمكن تقييم فعاليات تنفيذ الخطه الاعلانيه وتقييم مدى تحقيق الاهداف الاعلانيه بالخطه . وفي تقييم فعاليات الاعلان ومدى تحقيق الاهداف الاعلانيه تستخدم عديد من المقاييس فى ذلك والتي لا يتسع لها المكان هنا وسوف نتناولها بشيئ من التفصيل فيما بعد ، ولكننا نتناول أهمها فيما يلي بشيئ من الاختصار :

ان تقييم فعالية الاعلان يتم باستخدام مقاييس معينة لقياس مدى فعاليته وعادة ما تكون ذات صبغة عملية . وفي قياس فعالية الاعلان فان القياس يأخذ عادة بعددين رئيسيين هما : الاثر الاتصالي للاعلان (وخاصة فيما يتعلق بالوعى والانتباه ، والمعرفة ، والتفضيل) ، وأثر الاعلان على المبيعات . ونظرا لصعوبة قياس أثر الاعلان على المبيعات ، فان قياس الاثر الاتصالي عادة ما يكون البديل . وفي قياس الاثر الاتصالي تستخدم عدة مقاييس لذلك الغرض . ومن أهم تلك المقاييس اختبار الرسالة قبل استخدامها بالوسيلة الاعلانية وبعد استخدامها .

وهناك العديد من المقاييس لا ختبار قبل وبعد استخدامها ومن أهمها الاتي
(Kotler, 1984) : استخدام الترتيب المباشر " Direct Rating " لاختبار
الرساله قبل استخدامها . ويعنى الترتيب المباشر قيام مجموعة من المستهلكين أو من خبراء
الاعلان بفحص مجموعه من الاعلانات وترتيبها من خلال الاجابه على مجموعه اسئلة
تخصص لهذا الغرض . وكذا من مقاييس اختبار الرسالة قبل استخدامها أيضا اختبارات
سلسلة الاعلانات ، وتتم بواسطة مجموعة من المستهلكين يتم سوء الهم عن تذكر (استدعاء)
كل الاعلانات التي شاهدونها وكذا محتواها . كما يمكن استخدام المقاييس السيكولوجيه
أيضا في اختبار الرسالة قبل استخدامها . ويتم ذلك باستخدام الاختبارات المعملية لقياس
الاثر السيكولوجي للاعلان وارتباط ذلك بالانتباه أو الاتجاه أو خلافه . أما مقاييس اختبار

الرساله بعد استخدامها فمن أهمها اختبارات التذكر (الاستدعاء) للإعلانات التي تتم مشاهدتها ومحتواها ، وكذا اختبارات التعرف ، وذلك باعطاء بعض المستهلكين إعلانات معينه وسوء الهم اذا كانوا شاهدوها من قبل ، ومن ثم معرفة نسبة من شاهدوا الاعلان .

وعلى ضوء ذلك كله يتم استخدام المعلومات الراجعة من الرقابه والمتابعه اضافة الى المعلومات القادمه فى البحث والتقييم والتحليل للبيئة واعادة اكتشاف الفرص والقيود والامكانات ، واعادة صياغة الاهداف والخطه الاعلانيه . كما هو موضح بالشكل (١٠) .

نظرة تحليليه ختاميه

فى خاتمة هذا الفصل نشير الى أهمية الاعلان كنشاط ترويجي وأهمية اعداد خطط واستراتيجيات الاعلان فى اطار الخطه الترويجيه والخطه التسويقيه الشامله للمنشأة . والجدير بالذكر أن نشير الى أن خطة المنشأة الشامله وما تتضمنه من خطط فرعيه (وخاصة فى مجال الترويج والتسويق) ينبغى أن تتم على أساس من فلسفه وأهداف بناءة ذات أبعاد ديناميه مستقبلية للمنشأة .

ان تلك الفلسفه والاهداف يجب أن تتوجه نحو قيادة المستهلك وليس مجرد تحقيق رغباته بما يوصل الى تحقيق رغباته وطموحاته المستقبلية التى يحلم بها . فنشاط المنشأة بل والنشاط التسويقي بها ينبغى أن يوجه ليس فقط نحو تقديم والاعلان عن سلع وخدمات تشبع رغبات المستهلك . وانما يجب أن توجه نحو تقديم والاعلان عن سلع وخدمات تحقق أحلام المستهلك بل تفوق خيالاته وتطلعاته بما ينعكس على رضا عالى للمستهلك يفوق تطلعات وأحلام المنشأة وادارتها كذلك . وفى هذا الخضم يجب أن يراعى فى الاعلان الصدق والبعد عن الزيف والالتزام بالمقاييس القانونيه والابعاد الاخلاقيه والاجتماعيه الصحيحه . ولاشك أن جوهر الفلسفه الاعلانيه والتسويقيه بذلك سيتحقق عندئذ بدرجة عاليه من الكفاءة من خلال تقديم والاعلان عن السلع والخدمات بذلك المستوى .

والجدير بالذكر ملاحظة أن القرارات المتداخله فيما يتعلق بالخلق والابداع تبدوا أنها تشبه الى حد كبير العمليه التقليديه المتعلقة بقرارات المشتري الصناعى . ان مكونات وحدات اتخاذ القرارات يرتبط بدرجة وثيقه بتكاليف ومخاطر قرارات الحملات الاعلانيه الجديده ، والقرارات المتعلقة بالحملات الاعلانيه الممتده ، وكذا الخلق والابداع الروتينى . ان مثل تلك القرارات تتخذ على المستويات العليا مع وجود مديرو الادارات الرئيسيين بصورة نشطه فى الفترات الهامه والحاسمه . ويجب ملاحظة أن اندماج الادارة العليا

يكون عالى حينما تكون العوائد المتوقعه مرئيه (العوائد المدركه) وعاليه من حيث التكلفة (حينما ترتبط العوائد المدركه بتكاليف عاليه) وكذا عاليه من حيث المخاطر (حينما ترتبط العوائد المدركه بمخاطر عاليه) • ان مستويات السلطه لمدبروا الانتاج تبدوا كمرآة تعكس سجل أدائهم الماضى وعدد مرات اتخاذهم للقرارات ومدى انفتاح اتصالاتهم (Michell, 1988) •

ان النشاط الاعلانى والتسويقى بذلك المستوى يوء دى بذلك المفهوم دورا متناميا لخدمة أفراد المجتمع، وهو ما يطلق عليه الاعلان والتسويق المتنامى - Expedition " ary Advertising & Marketing " والجدير بالذكر أن نشير هنا الى أن تبني المفاهيم والنماذج العلميه الملائمه فى الاعلان والتسويق والتطبيق العملى السليم لها مع تلافى أوجه القصور وأخطاء التطبيق سوف يساهم مساهمة ملحوظه فى سد الهوة بين المفاهيم العلميه والممارسات العلميه فى النشاط الاعلانى والتسويقى على طريق سد الفراغ •

الفصل الثانى

العلاقات العامة ودورها الترويجى

مقدمة

ان العلاقات العامة تعتبر مجال متعدد الابعاد والتي تشتمل على أكثر من مجرد الاتصال بالمشتريين المرتقبين أو التأثيرات المتعلقة بالشراء • ان العلاقات العامة تعتبر فلسفة لسلوك المنشأة والتي تربط وجود ورفاهية المنشأة بوجود ورفاهية المجتمع والبيئة التي تعمل بها • ان ذلك يحمل معنى أكثر بأن هناك مسئولية قوية للمنشأة لكي تصبح مندمجة بصورة حيوية ونشطة في المساهمة في تحقيق الرفاهية للمجتمع Gov- (on1, Eng, & Galper, 1986) •

ان الشركات الناجحة أصبحت تتجه الى تعظيم دور العلاقات العامة من أجل التأثير والترويج لنشاطها ومنتجاتها وحسم الصراعات بين الاطراف المواجهة والمنافسة لها وكسب التفوق وتحقيق الغايات • فاستراتيجيات المنشآت الناجحة أصبحت تتجه في العصر الحديث نحو التأثير من خلال استخدام عديد من الاساليب ومن أهمها العلاقات العامة من أجل تحقيق ما ترغب المنشأة في تحقيقه (وليس المتاج تحقيقه) من أهداف (عرفة ، ١٩٨٨) •

ومثالا لذلك نجد أن شركة البيبسي كولا كأحد كبريات شركات المشروبات الغازية قد نجحت في استراتيجياتها التأثيرية من خلال استخدام أساليب العلاقات العامة وغيرها من الاساليب لكسب السوق الهندي باعتباره من أكبر الاسواق من حيث الكثافة السكانية (٧٣٠ مليون نسمة تقريبا) وذلك في منافسة جادة مع شركة الكوكوكولا ، وذلك رغم ضآلة الفرصة أمام شركة البيبسي وضعف احتمالات دخولها للسوق الهندي المحاط بسيج بالغ من الحماية والقيود أمام المنتجات الاجنبية ، ورغم حدة المنافسة بينها وبين شركة الكوكوكولا وشركة السفن أب ، وكذا رغم المعارضة البالغة من جانب شركات المشروبات الغزية المحلية بالهند (Kotler, 1986) •

ان العلاقات العامة تعتبر في حقيقة الامر من الانشطة الترويجية غير المباشرة • فالعلاقات العامة بما تتضمنه من نشر وغيره تساهم بصورة غير مباشرة في الترويج للمنشأة وللمبيعات (Tillman and Kirkpatrick, 1972) • ومن ثم فاننا نتناول العلاقات العامة في هذا الفصل ، ونظرا لاهمية النشر باعتباره من أهم أنشطة العلاقات العامة فاننا سوف نتناوله في الفصل التالي بصورة خاصة •

مفهوم العلاقات العامة

ان العلاقات العامة هي فلسفة متكاملة ونمط لسلوك المنشأة وطريقة حياتها وتوجهاتها نحو البيئة التي تعيش فيها المنشأة ونحو الاطراف المرتبطة، والتي تنعكس على سلوك المنشأة نحو ممارسة المهام المتعلقة بتحليل وتقييم الظروف البيئية والاتجاهات تلك الاطراف وتحديد الخطط متضمنه الاهداف والسياسات والاجراءات وخلافه وتنفيذ تلك الخطط والبرامج للعلاقات العامة وذلك من أجل كسب فهم وقبول ايجابي عام للمنشأة ومن أجل تنمية العلاقات والاتجاهات الايجابية لسد الهوة بين المنشأة وبيئتها والاطراف المرتبطة بما ينعكس على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة من جهة وبما ينعكس على الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنشأة وأطرافها المرتبطة من جهة أخرى (Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Govoni, et. al., 1986) .

ومن هذا التعريف يمكن أن نستخلص الاتي :

أولاً : العلاقات العامة فلسفة متكاملة ونمط لسلوك المنشأة وطريقة حياتها وتوجهاتها تجاه بيئتها وتجاه الاطراف المرتبطة بالمنشأة والمتعاملة معها . ان تلك الفلسفة يجب أن تتضمن عناصر وأدوات ومتغيرات تمكن المنشأة من توطيد علاقاتها بالبيئة المحيطة والاطراف المرتبطة بها . ان العلاقات العامة الجيدة تبني على أسس ومعايير تتبناها المنشأة عند صياغة فلسفتها وسياساتها العامة . ومن أهم تلك الاسس والمعايير العمل على تحقيق مصلحة كل من المنشأة وأفرادها والمجتمع وأطرافه . ومن ثم فان فلسفة المنشأة وسياساتها العامة يجب أن تأخذ في الحسبان الاهتمامات الاجتماعية والمجتمعية للمجتمع وأفراده . ولا شك أن ذلك يعني في أبسط الاحوال وعلى أقل تقدير تقديم منتجات وخدمات ملائمة لأفراد المجتمع والتي تتمتع بخصائص من حيث المنفعة والجودة والخصائص والسعر وغيرها توصل الى تحقيق الرضا العالي لهم .

ثانياً : ان العلاقات العامة تمارس من خلال دراسة وتحليل الظروف البيئية الداخلية وتقييم الظروف البيئية الخارجية واستخلاص اتجاهات الاطراف المرتبطة وتقييمها فيما يتعلق بمدى ايجابية أو سلبية تلك الاتجاهات .

ثالثاً : على ضوء تلك الدراسة والتحليل والتقييم البيئي واستخلاص اتجاهات الاطراف المرتبطة بالمنشأة تقوم المنشأة باعداد خطط وبرامج العلاقات العامة .

رابعاً : ان تلك الخطط والبرامج ترمي أساساً الى كسب الفهم عن المنشأة والقبول

الايجابى العام لها •

خامسا : ان التتابعات لذلك الفهم والقبول الايجابى للمنشأة هو تنمية علاقات واتجاهات ايجابية لسد الفجوة بين المنشأة وبيئتها والاطراف المرتبطة بها •

سادسا : ان المحصلة النهائية لتنمية العلاقات الايجابية بين المنشأة وبيئتها وأطرافها المرتبطة هى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة ، ودعم الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية بالبيئة المحيطة بالمنشأة وللاطراف المتعاملين مع المنشأة والموجودين بتلك البيئة ، وذلك باعتبار المنشأة تعيش فى المجتمع وتعتمد عليه وعلى بيئته الاقتصادية فى دعم نشاطها ومهامها •

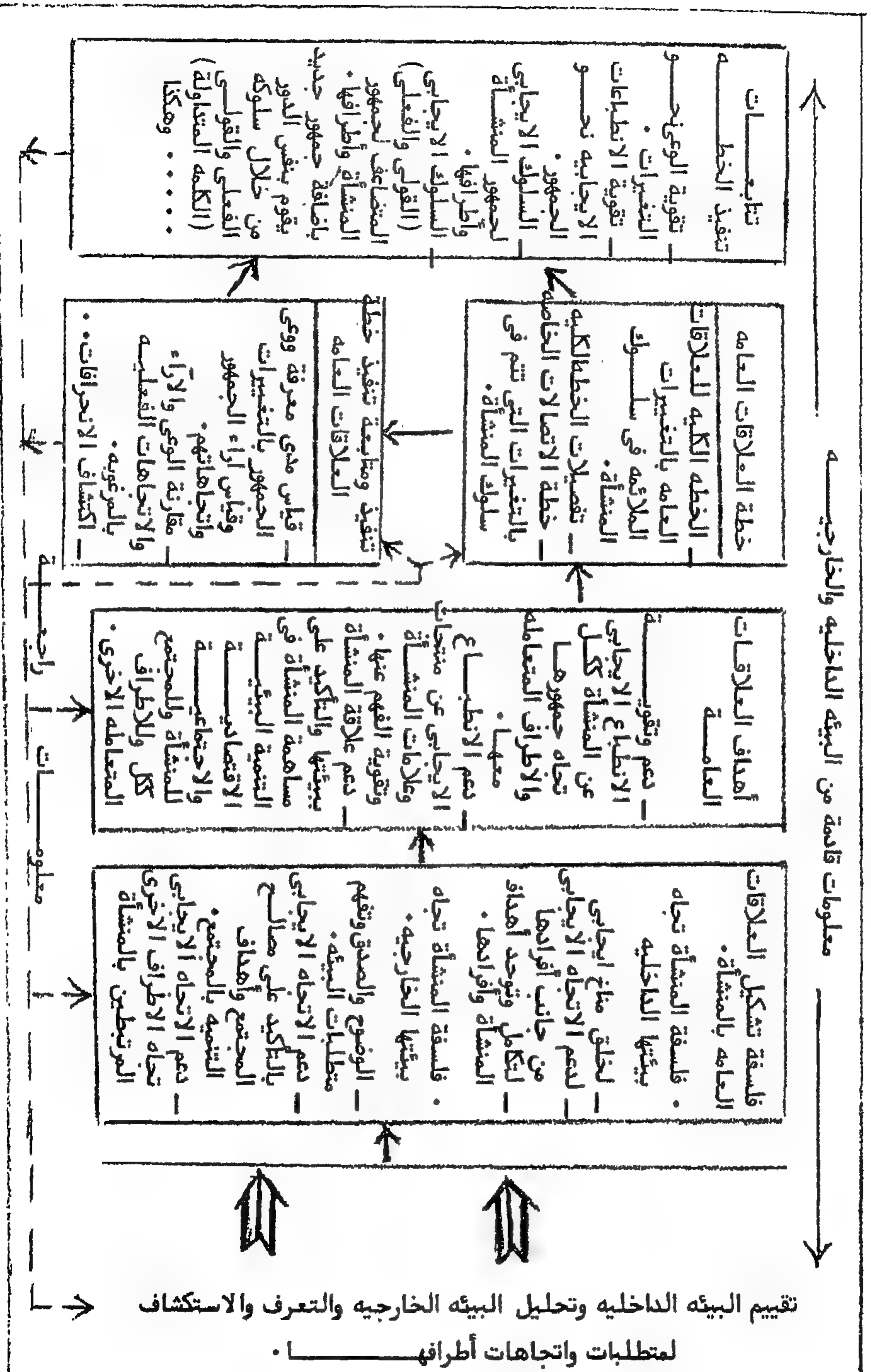
سابعا : ان ذلك ينبغى أن ينعكس بطبيعة الحال على دعم الانطباع الايجابى عن المنشأة وسمعتها ومركزها وتقوية الثقة بالمنشأة والمشاعر الايجابية المتعلقة بالرضا عن المنشأة وأنشطتها وفعاليتها وانجازاتها • ان ذلك سوف ينعكس على المزيد من الترويج للمنشأة والمزيد من التقدم فى تحقيق أنشطتها وفى تحقيق المزيد من الانجسـاسـات والمساهمات • وسوف نتناول العلاقات العامة فى هذا الفصل وذلك من خلال الاطار التالى كما هو موضح بالشكل (١٣) :

ان العلاقات العامة اذن هى فلسفة ونمط سلوك وطريقة حياة المنشأة وتوجهاتها نحو أفرادها وبيئتها الداخلية والمجتمع ككل ، حيث يتم التعبير عنها من خلال ممارسات المنشأة واتصالاتها من أجل كسب وتقوية الاتجاهات الايجابية لافراد المجتمع نحو المنشأة ولكن ذلك لا يعنى أن العلاقات العامة هى مفتاح سحرى يتم استخدامه عند الطوارئ • كما أن العلاقات العامة لا تعنى كونها قناع يخفى أو يزيل الخلافات والصراعات والعداء والممارسات الخاطئة • كما أنها ليست غطاء يخفى عدم العدالة والعيوب والانحرافات • كما أنها ليست أسلوب للخداع والغش وتزييف الحقائق ، وليست أسلوب لتضليل الجمهور ليرى الخطأ على أنه صواب والردىء على أنه جيد • وقوق كل ذلك ، فان العلاقات العامة ليست وسيلة للتحكم وتطويع الافراد وفرض الارادة عليهم رغم أنفهم •

ان العلاقات العامة فى مفهومها الاساسى هى وظيفة لكسب فهم واهتمامات العامة • ورجال العلاقات العامة ليسوا مهندسين أو ميكانيكيين للعلاقات العامة ولكنهم أناس خلاقين ديناميكيين يمارسون مهام الاتصالات الخلاقة لبناء الفهم من أجل كسب الجماهير لصالح المنشأة. وخلاصة القول أن العلاقات العامة على هذا الاساس تعنى المهمة التى

شكل (١٢)

نموذج إطار العلاقات العامة



تهتم بتقييم الاتجاهات وتحديد الاهداف والسياسات والاجراءات التي تتخذ من جانب المنشأة تجاه اهتمامات أفرادها والجمهور المحيط بها (المرتبط و(أو) المتعامل معها) وتقرير البرامج واتخاذ الخطوات التنفيذية لكسب الفهم والقبول ودعم وتقوية الاتجاهات الايجابية (Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Govoni, et. al., 1986).

وباختصار فإن العلاقات العامة هي مرآة العمل الجيد وتلقى المكافأة (فهى تهتم بالاداء الجيد والتقدير والاعتراف به) أو هي مرآة الادارة الجيدة والتقارير عنها بفعالية أو هي مرآة الاعمال الجيدة، والاتصالات الفعالة التي تظهر تلك الاعمال الجيدة، ويلاحظ أن الاداء والافعال من جهة والاتصالات (من خلال الاعتراف والتقدير أو المكافأة أو التقارير أو أساليب الاتصال الأخرى) من جهة أخرى هما عنصران أساسيان متلازمان ومتضمنان فى أي تعريف للعلاقات العامة. فالعلاقات العامة تستند على حقائق وأفعال وممارسات يناعه، وعلى اتصالات فعالة فى تأدية دورها لكسب الفهم والقبول من جميع الاطراف وتقوية ودعم الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة من جانب تلك الاطراف بالبيئة الداخلية والخارجية بالمجتمع على أساس ذلك. وسوف نتناول بالإيضاح فيما يلى لكل مكونات النموذج المقترح اطار العلاقات العامة كما هو مبين بالشكل (١٠٣) السابق.

التقييم والتحليل البيئى واستكشاف متطلبات واتجاهات الاطراف المتعاملين والمرتبطين بالمنشأة

إن العلاقات العامة لكي تؤدى دورها على الوجه المرغوب فانه يجب من أجل ذلك القيام بجميع المعلومات بم القليم بالدراسة الكافية التي تمكن من تحليل المتغيرات البيئية الخارجية (اقتصادية وثقافية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وخلافه) وكذا تمكن من تقليم متغيرات البيئة الداخلية والمرتبطة بوحدة وأقسام البيئة الداخلية (من انتاج وتسويق وتحويل وأفراد وصيانه وبحوث وخلافه).

ان ذلك التحليل والتقييم البيئى سوف يمكن من اكتشاف متطلبات واتجاهات الاطراف المتعاملين مع المنشأة أو المرتبطين بها. فذلك التحليل البيئى يعتبر ضروريا لمعرفة الاتجاهات نحو المنشأة ومدى ايجابيتها أو سلبيتها وذلك بالنسبة للاطراف المتعاملين مع المنشأة والموجودين بالبيئة الخارجية من موردين ومشتريين وممولين وغيرهم. كما

يمكن التحليل البيئي من التعرف على متطلبات هوء لاء الاطراف الموجودين بالبيئة الخارجية ومن ثم تتمكن العلاقات العامة من توجيه اهتمام ادارة المنشأة نحو العمل على الوفاء بتلك المتطلبات وتحقيق رضا تلك الاطراف سواء كانوا موردين أو مشتريين أو غيرهم ، والذي ينعكس على تقوية اتجاهاتهم الايجابية نحو المنشأة ، كما هو موضح بشكل (١٣) - السابق .

هذا من حيث أهمية التحليل للمتغيرات البيئية الخارجية ، أما من حيث أهمية التقييم البيئي لمتغيرات البيئة الداخلية فإن ذلك التقييم يمكن العلاقات العامة من التعرف على اتجاهات العاملين بالمنشأة وكذا حاجاتهم ومتطلباتهم وتطلعاتهم وتوجيهه اهتمام ادارة المنشأة نحو العمل على تحقيق المزيد من الوفاء بتلك المتطلبات والحاجات والتطلعات ، كما هو موضح بشكل (١٣) .

ان المنشأة بناء على دراسة متطلبات وحاجات الاطراف المتعاملين معها والعاملين معها وبناء على التعرف على اتجاهاتهم سوف تتمكن من التوصل الى خطوط عريضة للفلسفة الادارية التي يمكن أن تتبناها المنشأة والتي توجهها في تحديد أهداف وخطة العلاقات العامة . ان التعرف على حاجات ومتطلبات واتجاهات العاملين والمتعاملين مع المنشأة سوف يمكن المنشأة من التوصل الى المتغيرات الرئيسية لتلك الفلسفة للعلاقات العامة تجاه العاملين بها والموجودين بالبيئة الداخلية للمنشأة وتجاه المتعاملين معها والموجودين بالبيئة الخارجية . ان الخطوط العريضة لتلك الفلسفة يمكن أن توجه نحو خلق مناخ ايجابي يقوم على الصدق والوضوح وتكامل أهداف المنشأة مع أهداف العاملين بها ودعم الاتجاهات الايجابية لأولئك العاملين بها ، من خلال ممارسات صحيحة وسليمة وغريبة مضللة واتصالات فعالة تمكن من ايضاح المعلومات الخاصة بالعلاقات العامة وتوصلها الى العاملين بالمنشأة بصورة فعالة وتحقيق سبل من المعلومات المتبادلة بين المنشأة والعاملين بها بما يقوى الاتجاهات الايجابية للعاملين والمشرفين والاداريين بالمنشأة .

كما ان الخطوط العريضة لتلك الفلسفة يمكن أن توجه نحو خلق مناخ ايجابي يقوم على الصدق والوضوح وتفهم الاهداف والمتطلبات البيئية الخارجية وتفهم الاطراف المتعاملين مع المنشأة ودعم الاتجاهات الايجابية والاعتقاد بأثر المنشأة في تحقيق التنمية بالمجتمع وأثر التنمية بالمجتمع على التنمية بالمنشأة وذلك من خلال توجيهه المنشأة نحو الممارسات الفعالة تجاه بيئتها الخارجية ومن خلال الاتصالات الفعالة التي تمكن من دعم تلك الاتجاهات والمعتقدات .

تشكيل الفلسفة الادارية للعلاقات العامة بالمنشأة

ان المنشأة بناء على تقييم البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية والتعريف والاستكشاف لمتطلبات واتجاهات أطرافها نحو المنشأة ينبغي أن تنطلق الى اعداد خطة العلاقات العامة وبرامج تنفيذها . ويجب هنا ملاحظة أن تلك الخطة يجب أن تستند على فلسفة عريضة للمنشأة تجاه بيئتها الداخلية والعاملين بها وكذا فلسفة عريضة للمنشأة تجاه بيئتها الخارجية والاطراف المتعاملين معها و (أو) المرتبطين بها ، وذلك كما هو موضح بشكل (١٣) السابق .

ان فلسفة المنشأة تجاه بيئتها الداخلية يجب أن تتضمن الجوانب الآتية:

- أولاً : توجه المنشأة نحو خلق مناخ ايجابي قائم على الصراحة والصدق والوضوح .
- ثانياً : توجه المنشأة نحو دعم الاتجاهات الايجابية لدى أفرادها .
- ثالثاً : توجه المنشأة نحو ممارسات ايجابية بناءة واتصالات ايجابية فعالة من أجل دعم اتجاهات ايجابية (لدى العاملين) تجاه المنشأة .
- رابعاً : توجه المنشأة نحو تكامل وتوحد أهدافها وأهداف العاملين بها وذلك كما هو موضح بشكل (١٣) السابق .

هذا من حيث فلسفة المنشأة تجاه بيئتها الداخلية . أما فلسفة المنشأة تجاه بيئتها الخارجية فيجب أن تتضمن الجوانب الآتية :

- أولاً : توجه المنشأة نحو خلق مناخ ايجابي من الصراحة والصدق والوضوح وتفهم أهداف ومتطلبات البيئة الخارجية والاطراف المتعاملين مع المنشأة و (أو) المرتبطين بها .
- ثانياً : توجه المنشأة نحو دعم الاتجاه الايجابي القائم على الاعتقاد بأن مصالح وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع يجب أن تسير متوازية مع مصالح وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنشأة .
- ثالثاً : توجه المنشأة نحو دعم الاتجاه الايجابي تجاه الاطراف المرتبطين بالمنشأة و (أو) المتعاملين معها من خلال ممارسات فعالة تجاههم مدعومة باتصالات ايجابية بناءة .

ان تلك الفلسفة الادارية للعلامات العامة تجاه بيئتها الداخلية والعاملين بها ، وتجاه بيئتها الخارجية والمتعاملين و (أو) المرتبطين بها سوف توصل المنشأة الى الانطلاق في تحديد أهدافها وخططها على أساس من تلك الفلسفة للعلاقات العامة . ومن ثم فإن

المنشأة بناء على تلك الفلسفة العريضة للعلاقات العامة ينبغي أن تتجه نحو تحديد أهداف العلاقات العامة والخطة العريضة للعلاقات العامة والخطط الفرعية لمزيج أدوات العلاقات وبرامجها ، كما هو موضح بشكل (١٣) السابق .

أهداف العلاقات العامة

بناء على الفلسفة الادارية للعلاقات العامة وعلى أساس من التحليل والتقييم البيئي تنطلق المنشأة نحو تحديد أهدافها . ان فلسفة المنشأة نحو العلاقات العامة هي الأساس العريض الذي ترشد المنشأة أهدافها على أساسه . ومن ثم تنطلق المنشأة نحو تحديد أهدافها على ضوء تلك الفلسفة وعلى أساس من التحليل المفصل للمتغيرات البيئية الخارجية والتقييم الدقيق للمتغيرات البيئية الداخلية .

ان الهدف المبدئي من العلاقات العامة هو دعم وتقوية الانطباع الايجابي عن المنشأة ككل من جانب جمهورها والاطراف المتعددة المتعاملة معها . ان العلاقات العامة تسعى اذن لاقتناع الجمهور بأن المنشأة تعتبر جذابه من أجل التعامل معها . ان ذلك الهدف يختلف عن الهدف الرئيسي للعناصر الاخرى للترويج . فالعناصر الاخرى للترويج تهدف بصورة رئيسية الى تقوية الانطباع عن منتج أو علامة معينة ومن ثم فإن اقناع المشتريين بشراء ذلك المنتج أو تلك العلامة المعينه . وبالطبع فان الانطباع الايجابي عن المنشأة يقوى الانطباع عن منتجاتها أو علاماتها ويساهم بصورة ايجابية ملحوظة في زيادة المبيعات . ولذا فان أحد الاهداف الفرعية للعلاقات العامة في الحقيقة تنطوي على تدعيم الانطباع الايجابي عن منتجات أو علامات المنشأة وزيادة المبيعات منها .

وفي الحقيقة فكما أن للعلاقات العامة دورا في دعم الانطباع عن منتجات المنشأة وعلاماتها وزيادة المبيعات ، فان وسائل وأساليب الترويج الاخرى تساهم بدورها في دعم الانطباع عن المنشأة من خلال دعم الانطباع عن منتجاتها وعلاماتها . ولذا فانه يمكن التوصل الى أن هناك علاقات تأثير وتأثر بين كل من العلاقات العامة ووسائل وأساليب الترويج الاخرى . فرغم أن العلاقات العامة تقوم بدور رئيسي في الترويج للمنشأة وسمعتها والانطباع عنها الا أنه لا يمكن اغفال دورها في دعم الانطباع الايجابي عن منتجات المنشأة وعلاماتها . وكذا فانه بالرغم من أهمية الدور الذي تقوم به وسائل الترويج الاخرى في دعم الانطباع عن منتجات المنشأة وعلاماتها وفي الترويج للمبيعات ، الا أنه لا يمكن اغفال الدور الذي تقوم به وسائل الترويج الاخرى في دعم الانطباع عن المنشأة وذلك

خاصة من خلال دعم الانطباع عن المنتجات والعلامات •

ان الانطباع الايجابي عن المنشأة ينطوي على الصورة الحسنة التي تكون بذهن أولئك الاطراف المتعاملين مع المنشأة من مشترين وغيرهم ، من حيث السمعة الحسنة والشهرة والثقة في المنشأة الى غير ذلك • والعلاقات العامة تستخدم أدوات عديدة في ايجاد وتقوية تلك الصورة عن المنشأة من أهمها النشر، والاعلانات عن المنشأة - Inst " itutional Advertising or Corporate Advertising "

ان تلك الادوات تساهم مساهمة ايجابية في دعم الانطباع عن المنشأة ومنتجاتها • ولاشك أن دور تلك الادوات في الترويج للمنشأة ومنتجاتها يقوى أثره من خلال السلوك الايجابي للمتعاملين مع المنشأة في شراء منتجات المنشأة من ناحية وفي نشر الكلمة الموجبه عن المنشأة ومنتجاتها وعلاماتها من ناحية أخرى • ان دور العلاقات العامة يصبح دورا متعظما اذا مكن من توصيل صورة أو انطباع ايجابي عالي عن المنشأة وعلاماتها ، بحيث ينعكس ذلك على قيام جمهور المتعاملين مع المنشأة أنفسهم بدور العلاقات العامة ونقل ذلك الانطباع الايجابي العالي عن المنشأة وعلاماتها الى أكبر عدد من الجمهور والذي يمكن أن يتحول عدد كبير منهم للتعامل مع المنشأة ونقلهم بدورهم للانطباع الايجابي عنها وعن منتجاتها وعلاماتها •

ورغم أن الهدف المبدئي للعلاقات العامة هو دعم وتقوية الانطباع الايجابي عن المنشأة من جمهورها والاطراف المتعاملة معها و (أو) المرتبطة بها ، الا أن الهدف العريض للعلاقات العامة يبقى ويتأصل نحو دعم علاقة المنشأة ببيئتها وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرفاهية للمنشأة وأفرادها وللمجتمع ككل وجمهوره العريض الذي ينبغي أن يقوى اتجاهه الايجابي نحو المنشأة من خلال تحقق ذلك الهدف العريض والمهم للعلاقات العامة •

ولعل من أبرز الاهداف التي تم تحديدها للعلاقات العامة الاتي (Tillman)
(and Kirkpatrick , 1972) :

- تحديد وتقييم اتجاهات الاطراف المرتبطين و (أو) المتعاملين مع المنشأة •
- تحديد وربط فلسفة وأهداف المنشأة وسياساتها باهتمامات الجمهور •
- التخطيط والعمل على كسب فهم وقبول ذوي الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة ، بحيث ينعكس ذلك على الافعال الايجابية من جانبهم (السلوك الايجابي القولي و (أو) الفعلي) • كما أن من أشهر الاهداف التي تم تبنيها عمليا للعلاقات العامة تلك

- الاهداف التى حددتها شركة وسيتنج هاوس " Westinghouse " وهى :
- بناء سمعة الشركة كمنتج كفى من حيث الانتاج وتقديم الخدمات ، ومن حيث خدمة اهتمامات المستهلك والملاك والعاملين والعامه .
 - تقييم مركز الشركة بالنسبة للبحث والتقدم العلمى والابتكار وتطوير المنتج .
 - تحقيق والابقاء على الفهم من جانب الجمهور للشركة وسياساتها ومشكلاتها وأنشطتها .
 - النشر Publicity عن مركز الشركة واقناع الجمهور بالمركز القيادى للشركة فى المجالات الهندسية ومجالات التصنيع والانتاج والتوزيع .

خطة العلاقات العامة

ان العلاقات العامة (والتي يعتبر من أهم أدواتها النشر والذي جرى العرف لذلك على استخدامها بأدبيات التسويق بدلا من العلاقات العامة) تعمل على توصيل الاعمال الجيدة للشركة واخبار الجمهور عنها . ومن ثم فان خطة العلاقات العامة تتجه بعد تقرير الاهداف (والتي تتم بناء على استكشاف الاتجاهات والآراء من خلال التحليل والتقييم البيئى) الى اعداد خطة العلاقات العامة والتي تتضمن الجوانب الاتيــــــــــــة (zicmund & D'Amico, 1986 ; Cravens & Woodruff , 1986 ; Govoni, et. al. , 1986) :

أولا : خطة التغييرات الملا ئمة فى سلوك المنشأة :

ان خبراء العلاقات العامة ، بالاستشارة مع أعضاء الادارة الآخرين يمكنهم ، على ضوء التحليل والتقييم للمتغيرات البيئية وعلى ضوء الفلسفة والاهداف المقترحة للعلاقات العامة ، أن يتوصلوا الى عروض للتغييرات فى سلوك المنشأة ونشاطها والتي توصل الى تقوية الاتجاهات الايجابية وعزل أو الحد من الاتجاهات السالبة . ان تلك العروض يمكن أن تتراوح بين تغييرات بسيطة فى أساليب وأدوات العلاقات العامة الى تغييرات جذرية قد تتعلق بتغييرات فى عملية التصنيع ذاتها أو باضافة أو للمغاء أحد أو بعض خطوط الانتاج .

ان تلك التغييرات المقترحة والتي يوصى بها خبراء واهصائيو العلاقات العامة يجب النظر اليها فى اطارها العريض ، أخذا فى الحسبان علاقتها تأثيرا وتأثرا بالعلاقات العامة والمسئوليات الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة والآثار التنموية عليها وعلى المجتمع .

ولذا فان المنشأة مع توقع دور عريض للعلاقات العامة سوف تأخذ في الحسبان نطاقاً عريضاً من البدائل للتغيرات التي يمكن الاختيار من بينها .

وبعد الاخذ في الحسبان لتلك البدائل يتم اتخاذ القرار من الجهات المختصة بالاختيار من بين تلك البدائل واعداد تفاصيل الخطة المتعلقة بالخطوط العريضة والاجراءات الضرورية والميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية وخلافه بما يضمن وجود خطة متكاملة من أجل احداث التغييرات التي تم اختيارها والاتفاق عليها كتغييرات ضرورية في سلوك المنشأة وأنشطتها .

ثانياً : خطة تنفيذ التغييرات في سلوك المنشأة .

ان الخطوة التالية والمنطقية تأتي مع الخطة التنفيذية لادخال التغييرات في سلوك المنشأة ونشاطها الى حيز الوجود . وهنا فان القسم أو الجهة التي اشتركت في قرار خطة التغيير ليس من الضروري أن تكون هي نفس الجهة التي تشترك في قرار خطة التنفيذ . ان الخطة التنفيذية وتنقيح تلك الخطة يعتبر مهما في هذه المرحلة . ان تفاصيل خطة التغيير بحيث تمكن من التنفيذ تعتبر ضرورية في هذه المرحلة .

ان البرنامج التنفيذي الجيد ينبغي أن يستوفي عددا من المعايير والاعتبارات . اذ ينبغي أن يتوافق مع امكانيات التنفيذ ومتطلباته . كما ينبغي أن يتوافق مع الاهداف المرغوب تحقيقها من التغيير وألا يتعارض مع فلسفة المنشأة والعلاقات العامة وخصائصها . كما أن برنامج العلاقات العامة المرتبط بالخطة التنفيذية للتغيير ينبغي أن يتبنى مدخلا ايجابيا وشاملا . وينبغي أن تتسم الرسالة بالبساطة والوضوح وأن تتضمن رموزاً ذات مغزى . كما ينبغي أن يراعى في برنامج العلاقات العامة أن يكون ذو نفع وفائدة لكل من المنشأة والجمهور الموجه له . ان تنفيذ التغيير ليس سهلاً دائماً ولكن مراعاة تلك الاعتبارات سوف يمكن من عبور جسر التغيير برفق ويسر من الحالة القديمة الى الوضع الجديد .

ثالثاً : خطة اىصال التغييرات في سلوك المنشأة .

ان العديد من ينظرون الى اىصال التغيير في سلوك المنشأة على أنه جانب هام ونشاط رئيسي من أنشطة العلاقات العامة . إن جانب رئيسي من جوانب العلاقات العامة ومن ثم فانه لا يمكن تجاهله بأي حال من الاحوال . ان القدرة على التخطيط لمزيج

الاتصالات وتحديد الجهة التي . يجب أن توجه اليها الاتصالات والوقت الملائم لذلك لخلق الوعي بالتغيير وقبوله يعتبر الاطار الاساسى لنجاح العلاقات العامة فى أداء رسالتها . ولا شك أن هناك عديد من البدائل للاتصال الفعال واختيار أكثرها ملائمة وفعالية للغرض المقصود منها يتطلب مهارات معينة تتعلق بالتحليل والخلق والابتكار . ان دراسة الجمهور وأساليب الاتصال يتطلب مهارات تحليلية وابتكارية ، وذلك كما همنو الحال بالنسبة للاعلان ومروجات (منشطات) البيع الاخرى . ولكن الفرص والبدائل للاتصال هنا تعتبر متنوعة (مباشرة وغير مباشرة) . وذلك يجعل عملية الاختيار من بين تلك الفرص والبدائل الاتصالية أكثر تحديا الا أن النتائج من جهة أخرى سوف تكون واعدة بدرجة كبيرة .

ولايضاح ذلك نشير الى أن احدى الشركات قامت باعداد معدة معقدة التركيب لرقابة التلوث وأمامها عدة بدائل فيما يتعلق بالعلاقات العامة وهى (Govoni, et. al., 1986) : (١) ارسال ذلك الخبر بالبريد الى وكالات الانباء ودور النشر المحلية والاقليمية ، (٢) عقد مؤتمرات صحفى بالمصنع ، (٣) تقديم غذاء عميل لل مسئولين الرسميين المحليين بغرفة الرقابة ، (٤) دعوة الجمهور لزيارة المصنع . ان اختيار الرسالة المناسبة والطريقة الملائمة لا يصلها سوف يعتمد على عديد من العوامل منها التكلفة ، والاثر المتوقع على الجمهور ، وحجم الجمهور المرغوب وصول الرسالة اليه ، والفرص المتاحة لتحقيق أهداف أخرى ثانوية من الاتصال بالاضافة الى الهدف الرئيسى ، وقدرة الجمهور المرغوب وصول الرسالة له على أن يقوم بدور قادة الرأى ، الى غير ذلك .

ومن أجل الاتصال بالجمهور المرغوب ، فان على العلاقات العامة أن تراعى : (١) وثاقة مصدر الرسالة ومدى الاعتقاد فى صدقه ، (٢) أسلوب اىصال الرسالة والمظاهر المحيطة بها بحيث تكون حقيقية ومتوافقة مع مغريات وجاذبيات الرسالة ، (٣) كون الرسالة ذات مغزى لمستقبلها ، (٤) ضرورة الايضاح حتى يمكن للمستقبل فهم الرسالة بالمعنى الذى يقصده المرسل ، (٥) ضرورة استمرارية الرسالة لضمان تحقق الاثر المطلوب ، (٦) استخدام وسائل (قنوات) الاتصال التى تصل للمستقبل والتى يعتقد فيها ، (٧) وأخيرا ، الاخذ فى الحسبان لمقدرة المستقبل (الجمهور المرغوب وصول الرسالة اليه) على استقبال وفهم الرسالة . ان تلك الارشادات المتعلقة بالاتصال بالجمهور المرغوب اىصال المعلومات اليه سوف تمكن من اىصال تلك المعلومات على الوجه المرغوب وبصوره فعالة تساهم فى تحقيق الفهم والتعاون من جانب ذلك الجمهور ، ومن ثم تحقق الغرض المقصود من الاتصال .

تنفيذ خطة العلاقات العامة

ان الخطوة المنطقية التالية هي تنفيذ خطة العلاقات العامة ان ذلك ينبغي أن يتم وفقا للخطة التنفيذية التفصيلية للتغيرات وفقا لخطة ايمال التغييرات في سلوك المنشأة مع مراعاة المزيج الامثل للادوات الاتصالية والبرامج الزمنية وذلك وفقا للخطة الموضوعه • وفيما يلي نتناول ببعض الايضاح لاهم الادوات التي يمكن أن تستخدمها العلاقات العامة في الاتصال بالجمهور وتنفيذ خطتها في العلاقات العامة •

الادوات (الوسائل) المستخدمة في تنفيذ خطة العلاقات العامة •

ان العلاقات العامة هي في الواقع شكل عريض من أشكال الاتصال ذو النطاق الواسع والتي تخدم عديد من الاغراض وتصل الى عديد من الجمهور العريض والمتنوع • ومن ثم فان أدوات وأساليب العلاقات العامة يجب أن تكون أيضا متنوعة لخدمة تلك الاغراض • ان من بين تلك الادوات النشاطات بالمنطقة أو بالحي ، ومنشورات الشركة ، والعروض، والمعارض ، والحفلات والمناسبات، وهذا بالطبع بالاضافة الى الوسيطتين واسعتي الانتشار في نشاط العلاقات العامة وهما النشر والاعلان عن المنشأة •

ويجب ملاحظة أن جميع تلك الادوات والوسائل التي تستخدم في نشاط العلاقات العامة والتي أشرنا اليها هنا هي على سبيل المثال وليس الحصر • ولاشك أن نشاط العلاقات العامة ومدى اتساعه يعتمد على امكانيات رجال العلاقات العامة ورجال الادارة والتسويق في الخلق والابتكار والابداع وعلى مدى تنوع الوسائل التي يمكن استخدامها لايصال ذلك النشاط للجمهور • وسوف نتناول هنا ببعض الايضاح للوسائل التي يمكن استخدامها في نشاط العلاقات العامة • ونظرا لكون النشر ، والاعلان عن المنشأة يعتبران من أكثر الادوات انتشارا واستخداما في نشاط العلاقات العامة فسوف نتناولهما في فصل لاحق خاص بها • وفيما يلي ايضاح للادوات (الاساليب) الاتية في مجال العلاقات العامة (Govani, et. al., 1986 ; Tillman and Kirkpatrick, 1972) :

أولا : النشاطات بالمنطقة أو بالحي : ان تلك النشاطات تساهم في دعم الانطباع عن المنشأة في المنطقة المحلية • ويمكن أن تغطي نشاطات المنشأة الاتي : جميع الاموال والتبرعات ، والخدمات الادارية والتنفيذية للمنظمات التي لا تهدف للربح بالمنظمة ومساهمات الادارة في النوادي الخدمية ، واشتراك العاملين في المجالس المحلية المنتخبة،

والدعم للنشاطات الشبابية وبرامج رعاية الشباب ، وغيرها .

ثانيا : منشورات ومطبوعات الشركة : ان تلك المنشورات والمطبوعات توجه اما داخليا للعاملين داخل الشركة أو خارجيا للاطراف الخارجية المرتبطة كمنافذ التوزيع والمستهلك النهائي والموردين وغيرهم . ان المنشورات الاخبارية المكتوبة والتي توزع داخل المنشأة تجعل العاملين على علم بما يجرى داخل الشركة ، كما تخبر العاملين بالمنتجات الجديدة التي ستقدم حديثا ، وبالتطورات في المنتجات الحالية والتشكيلات الجديدة من تلك المنتجات ، وبالترقيات أو التنقلات التي تتم لبعض العاملين ، وبالتغييرات التي تحدث في سياسة الشركة ، وبالمكافآت والحوافز الاضافية التي تقدمها الشركة لبعض أو كل العاملين ، الى غير ذلك من المعلومات المفيدة والهامة للعاملين .

أما منشورات ومطبوعات الشركة التي توجه خارج المنشأة فهي تمتد بوسيلة أو وسائل اتصال بالمستهلكين الحاليين (أو) المرتقبين والموردين ومنافذ التوزيع والمؤسسات المالية وشركات التأمين ، ووكالات الاعلان والنقل وجهات الخدمات وغيرها من الجهات التي تحتاج الشركة ايصال المعلومات اليها . وعادة ما تشمل المعلومات بتلك المنشورات على موضوعات ذات اهتمام من جانب الجمهور وذات نفع للشركة من أجل التعريف بها وبناء انطباع ايجابي عنها وعن مساهماتها بالبيئة والمجتمع المحيط بالشركة .

ثالثا : الافلام : ان استخدام الافلام في العلاقات العامة يعتبر محدود نسبيا نظرا للامكانيات المالية المرتبطة به والتكاليف العالية من أجل انتاجها . وعادة ما تستخدم الشركات الكبيرة الافلام لقدرتها على توفير الامكانيات المالية والمادية والبشرية اللازمة لذلك . ان الافلام يمكن أن تقدم عروضاً للمعلومات عن خدمات عامة ، أو صداقات أو معلومات عن الصناعة التي تعمل بها الشركة أو عن الشركة وأنشطتها ومنتجاتها وتاريخها والخلفية العامة عنها . وعادة ما تكون تلك الافلام متاحة من خلال منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة . فالشركات الكبيرة عادة ما تمتد دور العرض (السينما) بالافلام مباشرة أما الهيئات المختلفة كالمؤسسات التعليمية وأجهزة الخدمة المدنية والهيئات والمنظمات الاجتماعية وخلافه فيمكن أن تصل اليها تلك الافلام اما مباشرة أو من خلال منافذ التوزيع (الوسطاء) .

ولاشك أن تحقق أهداف معينه من وراء الانفاق على الافلام يبرر تلك النفقات الباهظة المرتبطة باخراجها وانتاجها . فالشركة يمكن أن تحقق أهدافا تجارية مباشرة

ترتبط بمنتجات الشركة ومبيعاتها كما يمكن أن تحقق أهدافا عامة تتعلق بتوطيد العلاقة مع الجمهور والتي تنعكس أيضا على تحقيق الاهداف التجارية من حيث الانطباع الايجابي عن الشركة ومنتجاتها ومن حيث الانعكاس على زيادة مبيعاتها .

رابعاً : العروض والمعارض : ان العروض والمعارض تعتبر من أدوات اتصالات العلاقات العامة التي يمكن أن توجه الى جمهور عريض أو جمهور معين . وقد يكون ذلك الجمهور المعين من المستهلكين الحاليين كما قد يكون ذلك الجمهور المعين من المستهلكين المرتقبين ، أو قد يكون من الموردين الحاليين أو من الموردين المرتقبين أو غير ذلك .

ان الاشتراك في المعارض والعروض الدولية على النطاق الواسع يعتبر أقصى حالات استخدام العروض والمعارض كأدوات اتصالية للعلاقات العامة . وتعتبر العروض والمعارض المحلية والدولية كعروض ومعارض السيارات والعروض والمعارض المحلية والدولية الزراعية والصناعية وخلافه من الادوات التي يمكن أن تحقق أهدافا عامة تتعلق بالعلاقات مع الجمهور، وكذا أهدافا ترويجية وبيعية تتعلق بالترويج للشركة ومنتجاتها تجاه فئة أو فئات معينة من الجمهور والترويج لمبيعات الشركة لخلق انطباع ايجابي وتقدير للشركة ولمنتجاتها ، لزيادة تلك المبيعات من منتج أو منتجات معينة للشركة . وعادة ما يكون لوسائل النشر كالمجلات والصحف وللوسائل الاذاعية والمرئية كالاذاعة والتلفزيون دور كبير في زيادة الاثر الايجابي لتلك العروض والمعارض بنقل المعلومات عنها الى قطاع أعرض من الجمهور الذي لم يشاهد تلك العروض أو المعارض .

خامساً : المناسبات الخاصة : ان المناسبات الخاصة تعتبر من الادوات الشائعة للاتصال في مجال العلاقات العامة . ان تلك المناسبات الخاصة تساهم في جذب انتباه الجمهور . وقد تقوم الشركة بالتخطيط والتنفيذ لتلك المناسبات . كما قد تقوم الشركة بالتخطيط لتلك المناسبات مع اشراك الجهات المشتركة في التنفيذ ، وذلك كما في حالة المسابقات الرياضية كسباقات الجري أو سباقات السيارات أو الموتوسيكلات أو خلافه . وعادة ما تتبنى الشركات تلك المسابقات لملاءمتها للمنتجات التي تنتجها . فالشركات المنتجة للاحذية الرياضية عادة ما تتبنى مسابقات الجري ، والشركات المنتجة للسيارات أو الموتوسيكلات عادة ما تتبنى سباقات السيارات أو الموتوسيكلات ، وهكذا . ولكن الشركات يمكن أن تقيم أحيانا مناسبات قد لا ترتبط بالمنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، وان كان من الافضل في كثير من الحالات أن ترتبط المسابقات بالمنتجات أو

الخدمات التي تقدمها الشركات •

متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة

ان متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة ينبغي أن يتم بصورة مستمرة من خلال الخطوات التالية:

أولاً : قياس مدى الوعي بالتغييرات في سلوك المنشأة •

ان جهاز متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة ينبغي أن يتابع مدى كفاءة تنفيذ خطة العلاقات العامة • ويتم ذلك بداية بالحصول على المعلومات عن مدى وصول الرسائل الاتصالية بوضوح الى الجمهور المرغوب (فئة أو فئات الجمهور المرغوب) ، ومدى فهم ذلك الجمهور للوسائل الاتصالية الموجهة اليه ، ومدى وعي ذلك الجمهور بالتغييرات التي تحدث في سلوك المنشأة بناء على ذلك الفهم من جانبه •

ثانياً : اعادة قياس آراء واتجاهات الجمهور •

ان جهاز متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة لا يكفي بمعرفة مدى وعي الجمهور (المرغوب وصول الرسائل الاتصالية اليه) بالتغييرات التي تحدث في سلوك المنشأة ، وانما مهمة جهاز المتابعة تكون أبعد من ذلك • ان جهاز المتابعة عليه أن يكتشف مدى التغيير الايجابي الذي يطرأ على آراء واتجاهات ذلك الجمهور في صالح المنشأة • كما أن على جهاز المتابعة أن يكتشف أيضاً مدى التغيير السلبي الذي يطرأ على تلك الآراء والاتجاهات لذلك الجمهور في غير صالح المنشأة •

ثالثاً : مقارنة وعي وآراء واتجاهات الجمهور الفعلية بالاتجاهات والآراء المرغوبة •

ان الخطوة التالية بعد قياس مدى وعي الجمهور بالتغييرات وقياس آراءه واتجاهاته تكون بمقارنة ذلك الوعي وتلك الآراء والاتجاهات الحالية بالوعي والاتجاهات المرغوب تحقيقها والمحدد مسبقاً في صورة معايير يمكن المقارنة على أساسها • ان تلك المقارنسة سوف تمكن من اكتشاف مدى التغيير الايجابي أو السلبي الذي طرأ على وعي الجمهور المرغوب بالتغييرات ، ومدى التغيير الايجابي أو السلبي الذي طرأ على آراء واتجاهات الجمهور تجاه المنشأة

رابعاً : اكتشاف الايجابيات وتقويتها، والانحرافات والعمل على تصحيحها على وجه السرعة.

بناء على مقارنة وعى وآراء واتجاهات الجمهور الفعلية بالمرغوب يقوم جهاز المتابعة باكتشاف الجوانب الايجابية والسلبية . ان على ذلك الجهاز تقديم التقارير الى ادارة العلاقات العامة بالجوانب الايجابية حتى يعمل على تقويتها . كما أن على جهاز المتابعة أن يقوم برفع التقارير لادارة العلاقات العامة عن الجوانب السالبة حتى تقوم بالعمل على اتخاذ الخطوات التصحيحية الضرورية على وجه السرعة . وقد تكون تلك الخطوات التصحيحية مرتبطة بمرحلة جمع المعلومات عن الآراء والاتجاهات أو في مرحلة التحليل والتقييم البيئي أو في مرحلة اعداد الخطة أو تنفيذها الى غير ذلك . ومن ثم فاكشاف المرحلة يمكن من اتخاذ الخطوات التصحيحية الفورية التي يمكن اتخاذها على ضوء ذلك .

خامساً : المعلومات الراجعة اضافة للمعلومات القادمة .

ان المعلومات الراجعة تبين الجوانب الايجابية و(أو) الجوانب السلبية وتساعد في اكتشاف الانحرافات وهل ترجع الى مرحلة جمع المعلومات أم الى مرحلة التحليل والتقييم البيئي أم الى مرحلة اعداد الخطة أم الى مرحلة تنفيذها أم الى غير ذلك . ومن ثم فانه على ضوء تلك المعلومات الراجعة واطافة الى المعلومات القادمة فان ادارة المنشأة وادارة العلاقات العامة سوف تتمكن من التحليل والتغيير البيئي واعادة صياغة خطة العلاقات العامة على أساس من سيل متدفق من المعلومات الوافية والدقيقة(القادمة والراجعة) والتي تمكن من اعادة صياغة خطة العلاقات العامة على أمثل وجه ممكن بما يحقق الاهداف المرغوبة (وليست المتاحة) للعلاقات العامة .

تقييم نتائج العلاقات العامة

ان كل تلك الخطوات السابقة تتطلب جهوداً فعالة من أجل تحقيقها ، ولكن تقييم نتائج العلاقات العامة يتطلب الجهد الاكبر كما يتطلب الخلق وروح المثابرة والتحمس واستخدام مداخل فعالة تمكن من تقييم نتائج العلاقات العامة عموماً ونتائج النشر على وجه الخصوص . ان ذلك التقييم للنتائج سوف يكشف عن مدى فعالية العلاقات العامة عموماً والنشر خصوصاً ومدى تحقيق الاهداف المرغوب فيها .

وعموماً فانه يمكن استخدام ثلاثة مداخل لقياس مدى فعالية النشر والعلاقات العامة

فى تحقيق الاهداف المرغوبه ، نتناولها بشيىء من الايضاح فيما يلى (Cutlip & Center, 1982) :

أولا : الأوضاع والأماكن •

وتبعاً لهذا المدخل يتم قياس مدى فعالية النشر والعلاقات العامة من خلال القياس المتعلق بأوضاع وأماكن الاخبار والتصريحات الاخبارية وما شابه ذلك • ويتم ذلك عن طريق قياس مقدار المكان المخصص (مقدار الاعمدة المخصصة للاخبار والتصريحات وخلافه) بالمجلات والجرائد ومقدار الوقت المخصص لذلك بالاذاعة والتليفزيون أو ترجمة ذلك الى تكلفة للمكان أو تكلفة للوقت • ويمكن أن يقوم متخصصوا العلاقات العامة بالشركة بذلك أو يمكن الاعتماد على جهات خارجية • وبالرغم من أن هذا الاسلوب يعتبر مقيس الى حد ما فى التعرف على مقدار الجهد المبذول فى العلاقات العامة (مقدراً بالتكلفة) بالمقارنة بالاعلان ، الا أن قياس الفعالية هنا يكون منصفاً على الكم (عدد الرسائل) وليس على مدى تأثير تلك الرسائل على تحقيق الاهداف (أو النتائج) المرغوبة •

ثانياً : الاستجابات •

ان المدخل الثانى للقياس يتضمن قياس عدد الاستجابات للتصريحات الاخبارية (التصريحات التى تتم من خلال العلاقات العامة) • ان هذه الاستجابات لتصريحات العلاقات العامة يمكن أن تأخذ شكل خطابات أو مكالمات تليفونية ، أو أشكال للاستفسارات عن وسائل العلاقات والنشر الكتابى والاذاعى • ان معظم المطبوعات والمنشورات التجارية تقدم للقارىء خدمات الاستفسار • وهذه تقدم للقارىء أو الراغب فى طلب المطبوعات والمنشورات وسيلة ميسرة لخدمته من أجل تمكينه من الحصول على معلومات عن المنتجات أو الخدمات المختلفة الموجودة بتلك المطبوعات أو المنشورات وكل فقرة بخصوص منتج من المنتجات أو خدمة من الخدمات تظهر بتلك المطبوعات تحت رقم كودى معين والذى يكون موجود أيضاً على مطروف بالمجلة أو جهة النشر مكتوب عليه العنوان ومدفوع البريد الخاص به • والقارىء ما عليه الا أن يكتب اسمه وعنوانه ويضع دائرة على الرقم الكودى للسلعة أو الخدمة التى يرغب الحصول على معلومات عنها ، ثم يرسل المطروف بالبريد من أجل الحصول على المعلومات التى يرغبها • ويتم بعد وصول تلك المطروفات تصنيفها وفقاً للرقم الكودى ، وكل شركة عندئذ تتلقى أسماء وعناوين الاشخاص الراغبين فى الحصول على المعلومات •

ان هذه الاستجابات تعطى انطباعات عن مدى الاقناع المتعلق بالرسائل الخاصة بتصريحات العلاقات العامة . ولكن هذا الاسلوب على أية حال لا يظهر أو لا يسجل الا أولئك الاشخاص الذين يكون لديهم اهتمامات أو دوافع كافية من أجل اتخاذ فعل معين فى صورة استفسارات أو خطابات أو مكالمات أو خلافه . ولكنها لا تقيس الاثر على أولئك الذين يقرأون التصريحات الاخبارية ولا يكون لديهم سبب فى الوقت الحالى (سبب حالى) للاستجابة . كما لا يقيس أيضا مدى تقدم أولئك المستفسرين من مرحلة الحصول على المعلومات الى مرحلة الشراء الفعلى .

ثالثا : دراسات الاتجاه .

ان المدخل الثالث لتقرير أثر العلاقات العامة على الجمهور المرغوب يكون بدراسة الاتجاه . ويتطلب ذلك اعداد مقاييس ملائمة لقياس الاتجاهات أو الآراء وذلك قبل القيام بنشاط أو أنشطة معينه من أنشطة العلاقات العامة ويتم بعد ذلك قياس الآراء والاتجاهات قبل القيام بأى نشاط . ثم يتم القيام بذلك النشاط و (أو) بتلك الانشطة للعلاقات العامة ثم قياس الآراء أو الاتجاهات بعد القيام بنشاط أو بأنشطة العلاقات العامة المرغوب قياس أثرها . ويتم على ضوء ذلك معرفة مدى التغير الذى حدث فى الآراء والاتجاهات نتيجة القيام بذلك النشاط المعين أو بتلك الانشطة المعينه للعلاقات العامة .

وبالرغم من أن ذلك المدخل يعتبر مكلف من أجل قياس فعالية العلاقات العامة فى أدائها لمهامها ، الا أنه يعتبر ذو قيمة كبيرة . فهو يعتبر مدخل من المداخل القيمة من أجل قياس فعالية العلاقات العامة ، وخاصة اذا كانت المنشأة تنتظر للعلاقات العامة على أنها شكلا رئيسيا من أشكال الاتصالات التسويقية بجمهور المنشأة .

تتابعات تنفيذ خطة العلاقات العامة

ان تنفيذ خطة العلاقات العامة سوف يترتب عليه عدة تتابعات . ان تلك التتابعات قد تكون موجبه أو سالية ومن ثم فانه لإعادة صياغة خطة العلاقات العامة فان المنشأة سوف تأخذ تلك التتابعات فى الحسبان والتي تتعرف عليها من خلال المعلومات الراجعة . ومن ثم فكما ذكرنا آنفا وعلى ضوء تلك المعلومات الراجعة واطافة على المعلومات القادمة فانه يمكن إعادة صياغة خطة العلاقات العامة للمنشأة .

ان التتابعات الموجبة أو السالبة والتي تترتب على تنفيذ خطة العلاقات العامة يمكن أن تتضمن واحدا أو أكثر من الاتى :

أولا : تقوية (أو عدم تقوية) وعى الجمهور المرغوب بالتغيرات الايجابية التى تحدث فى سلوك المنشأة •

ثانيا : تقوية (أو عدم تقوية) الاراء والانطباعات والاتجاهات الايجابية من جانب الجمهور المرغوب

ثالثا : تقوية (أو عدم تقوية) السلوك المرغوب القولى و (أو) الفعلى لجمهور المنشأة المرغوب •

رابعا : تحقق السلوك الايجابى المتنامى لجمهور المنشأة وأطرافها ، باضافة جمهور اضافى الى الجمهور الحالى للمنشأة ، بحيث يقوم بنفس الدور من خلال سلوكية الفعلى و(أو) القولى ، وهكذا فى حلقات متوالية ومتنامية •

الفصل الثالث

**النشر والإعلان عن الشركة
في إطار العلاقات العامة**

مقدمة

بالرغم من أن للعلاقات العامة بأساليبها وأدواتها المتنوعة دور ترويجي إلا أنه تقليديا نجد أن العلاقات العامة تقوم بدور ظاهر في الترويج من خلال علاقه مع الجمهور عن طريق النشر والاعلانات عن المنشأة . ولذا فاننا سوف نتناولهما ببعض التفصيل في هذا الفصل .

وبالرغم من ان المهام الترويجية الاخرى تقوم بدور ما في العلاقات العامة إلا أنه من المتعارف عليه تقليديا فان أنشطة العلاقات العامة مع الجمهور تمارس عن طريق العلاقات العامة وخاصة من خلال النشر والاعلانات عن المنشأة .

وسوف نتناول في هذا الفصل للنشر في اطار النشاط الترويجي موضحين مفهومه والمزايا والاهداف التي ترمي المنشأة الى تحقيقها من وراءه . ثم نتناول الاشكال الرئيسي للنشر وأهم الموضوعات التي يمكن أن يتضمنها . كما نتناول في هذا الفصل الاعلان عن المنشأة من حيث مفهومه والغرض من أنواعه والفروق الجوهرية بينه وبين الاعلان عن السلعة أو العلامة .

النشر

النشر في اطار النشاط الترويجي للمنشأة هو نشاط غير مدفوع له عموما لنشر أو اذاعة أخبار تجارية ذات مغزى عن سلعة أو خدمة أو منشأة ما وذلك من خلال وسيلة نشر مطبوعة أو من خلال الاذاعة أو التليفزيون أو خلافه مما قد ينتج عنه تأثير (غير شخصي بالمقارنة بالبيع الشخصي) على الطلب على سلعة أو خدمة أو الانطباع عن منشأة ما (Kotler, 1976) .

ان النشر يعتبر مشابه للاعلان في أنه عبارة عن رسائل اقناعيه يتم ايصالها من خلال وسائل الاتصال بالاعداد الكبيرة والتي يمكن استخدامها للاعلان أيضا . ولكنها تختلف عن الاعلان في أنها نشاط غير مدفوع له عموما وأن الرسالة لا يتم توقيعها بواسطة جهة الدفع لانه لا يكون هناك عموما مبالغ مدفوعة مقابل نشر أو اذاعة الرسالة . بينما في الاعلان فان الجهة التي يتم الاعلان لصالحها تقوم بدفع مقابل نشر الاعلان أو اذاعته ومن ثم فانها تقوم بالتوقيع على الاعلان (Zikmund and D'Amico, 1986) .

(م ١٣ - التسويق والفراغ ج ٣)

ان المعلومات حينما تعتبر ذات أهمية اخبارية عن منشأة ما أو منتج أو منتجات أو خدمة أو خدمات لمنشأة ما ، وحينما تقوم وسائل الاتصال بتقديم تلك المعلومات دون أن تحصل على مقابل من وراء ذلك فانه فى تلك الحالة يمكن أن نطلق على ذلك النشاط النشر . ولذا فان المنشأة التى يتم النشر بخصوصها لا تقوم بالتوقيع على الرسالة المنشورة كما لا تقوم عموما بدفع مقابل لها . وبالرغم من أن نشاط النشر يرتبط عموما بعدم الدفع الا أنه قد توجد بعض الحالات التى قد تقوم فيها بعض المنشآت بالدفع لوكالات النشر والدعاية أو تحمل نفقات أخرى مرتبطة بالنشر . ولكن على أية حال فان وسيلة النشر أو الاذاعة تقوم بنشر أو اذاعة تلك الرسائل دون مقابل ، ولذا فان مصطلح "عدم الدفع" يكون مرتبط بنشاط النشر عموما (Kincaid, 1985) . ومن ثم فان خاصيته هامة تميز النشر وهى أنه يتضمن دائما طرف ثالث كالمحرر بالمجلة أو الجريدة أو المذيع بالاذاعة أو التليفزيون والذي يكون له القدرة النهائية (التأثير النهائي) لتقرير طبيعة الرسالة . ونظرا لتوافر عنصر الاعتقاد والتصديق لذلك الطرف الثالث ، وكذا نظرا لان المعلومات تنشر أو تذايع فى صورة حقائق ولا تكون معلومات اقناعية فان الجمهور يعتقد بدرجة عالية فى تلك المعلومات التى تأتى من خلال النشر ويثق فيها نتيجة لذلك (Zikmund and D'Amico , 1986) .

مزايا النشر .

ان النشر يعتبر من بين عناصر المزيج الترويجى الهامة ولكنه لا يلقى نفس الاهتمام بعناصر المزيج الترويجى الاخرى وخاصة من حيث الميزانيات والمخصصات المالية . ولكن الاهتمام بهذا العنصر من عناصر المزيج الترويجى والتخطيط الجيد له يمكن أن يكون مفيدا بدرجة كبيرة فى الترويج للمنشأة و (أو) منتجاتها ، والتى لو تم استخدام الاعلان كبديل لها فانه قد يرتبط بتكاليف كبيرة بدرجة ملحوظة من أجل الوصول الى نفس الغرض (Cravens and Woodruff, 1986) .

وبالعلاقة بأدوات ووسائل العلاقات العامة الاخرى فان النشر يحظى باستخدام واسع بالمقارنة بتلك الادوات الاخرى ، فهو من أكثر ادوات العلاقات العامة استخداما . ونظرا لطبيعته الاخبارية وليست الاقناعية (كما هو الحال فى الاعلان) فانه فى أحيان كثيرة يكون ذو أثر ايجابى كبير بالنسبة للمنشأة أو المنتجات أو الخدمات التى يتم النشر بخصوصها وذلك بسبب اعتقاد الجمهور فى صدقها كما أن النشر يكون ذو مغزى كبير فى الترويج كأداة من أدوات الاتصالات التسويقية ذات الاثر الكبير بالمقارنة بالتكلفة .

ان المغزى الكبير للنشر كوسيلة اتصالية يتأتى من استخدامه لنفس الوسائل الاتصالية التى تستخدمها عناصر الترويج الأخرى كالأعلان ، ومنها الصحف والمجلات والأذاعة والتلفزيون وذلك لا يصل رسالة المنشأة للجمهور المرغوب . ولكنها تكون غير مكلفة بالمقارنة بالأعلان ، اذ لا يكون هناك تكلفة لشراء مساحة الاعلان بالمجلة أو الجريدة أو وقت الاعلان بالأذاعة أو التلفزيون . وبالإضافة الى عنصر التصديق المشار اليه فإن النشر يكون واسع الانتشار نظرا لانه يصل للجمهور الذى تغطيه وسائل النشر ذات الانتشار الكبير (المجلات والصحف والتلفزيون والراديو) ، وهذا ما يجعل النشر ذو أثر ايجابى ملحوظ بالنسبة للشركات والمنشآت فى الترويج لها ولمنتجاتها أو خدماتها-Gov (qni, et. al., 1986) .

وبالرغم من تلك المزايا الملحوظة للنشر الا أن هناك بعض المآخذ التى يمكن أن ترتبط بتلك الوسيلة كأسلوب ترويجى . فالمنشأة التسويقية لا يمكنها أن تراقب النشر من حيث المظهر أو الوقت أو المحتوى لان النشر يتم من خلال وجود طرف ثالث (المحرر أو المذيع) بين المنشأة والجمهور . ومن ثم فان قيمة النشر كوسيلة ترويجية يعتمد على ظروف الوقت والمكان بالوسيلة ومدى اختيار المحرر أو المذيع للأخبار المكتوبة أو المذاعة عن المنشأة ويرتبط بتلك الاخبار ومدى قيمتها من وجهة نظر الجمهور . ولذا فان المنشأة تفتقد الرقابة على النشر من حيث وقت النشر ومكانه وحتواه . ويضيف الى ذلك البعد تعقيدا مدى تنافس المنشآت المماثلة على جذب وسائل النشر المختلفة (من اذاعة وتلفزيون وصحف ومجلات وخلافة) من أجل النشر لها (بسبب مزايا التكلفة أساسا) مع محدودية الوقت والمكان الذى يمكن أن يكون مخصصا لذلك . ان تلك المحددات للنشر تعتمد فى مداها على مركز وقيمة وسيلة النشر المستخدمة من وجهة نظر الجمهور . فالتلفزيون والأذاعة تكون أكثر تأثيرا فى كثير من الأحيان من بعض المجلات أو الجرائد . بينما المجلات والجرائد المحلية لمدينه أو لمنطقة معينه تكون ذات فعالية ملحوظة فى النشر للشركات المحلية . وأخيرا فان النشر عموما قد لا يتم تكراره بخصوص منشأة ما أو منتج معين بعكس الحال فى الاعلان الذى يمكن تكراره -Pride and Ferr- (ell, 1987) .

أهداف النشر

ان النشر الناجح يعتمد على ايجاد موضوعات ذات صفة اخبارية وفى نفس الوقت فان النشر الناجح يقوم على خاصية اخبار وارشاد وتعليم الجمهور المرتقب . ونظرا لان الرسائل

يتم تضمينها بوسائل النشر كرسائل اخبارية ، لذا فانه توجد احتمالات ضعيفة لتقديم نقاش اقناعى أو عرض مغريات وجاذبيات معينة من أجل الاقناع بشراء منتج معين . ومن ذلك نجد أن أهداف النشر تنطوى عموما على اخبار وتعليم الجمهور عن منشآت أو منتجات وعلى أية حال فان تحقيق هذه الاهداف يمكن بل ينبغي أن يقوى احتمالات زيادة المبيعات المستقبلية (Cravens and Woodruff, 1986) .

وبمقارنة النشر بالاعلان من حيث الاهداف نجد أن أهداف الاعلان تكون ظاهرة بدرجة أكبر . وبينما نجد أن الرسائل الاعلانية تهدف الى الاقناع اضافة الى الاخبار ، فان الرسائل المتعلقة بالنشر فتهدف فقط الى الاخبار ولا تركز على الاقناع . والاعلانات فى بعض الاحوال قد تهدف الى تحقيق أثر سريع على المبيعات ، ويتم تصميمها لذلك الغرض أما الرسائل المتعلقة بالنشر فتهدف الى مجرد نشر الاخبار ، ولذا فان المنشأة لا تدفع تكاليف النشر ولا توقع الرسائل الدعائية بالمقارنة بالاعلان والرسائل الاعلانية الذى يتم فيها توقيع الرسالة الاعلانية بواسطة المنشأة ودفع تكلفة الاعلان بالوسيلة الاعلانية (Pride & Ferrell, 1987) .

وعموما فان النشر يهدف من بين ما يهدف الى تحقيق الاتى من الاهداف التى يمكن أن تساهم فى الترويج :

- (١) اخبار الجمهور عن منشأة ما ، وعن تاريخها ومدى تطورها وتقديمها .
- (٢) اخبار الجمهور عن منتج معين أو خدمة معينة .
- (٣) تعليم الجمهور عن مدى تنوع اشكال المنتج أو الخدمة .
- (٤) تعليم الجمهور عن مدى تنوع استخدامات المنتج أو الخدمة .
- (٥) اخبار الجمهور عن التطورات الجديدة التى لحقت بالمنتج أو الخدمة .
- (٦) تعليم الجمهور عن الاستخدامات الجديدة للمنتج .
- (٧) تعليم الجمهور عن كفاءة تشغيل وصيانة منتج أو منتجات جديدة أو متطورة .

أشكال النشر .

يوجد عدة أشكال رئيسية للنشر نوضحها فيما يلى (Govani, et. al., 1986 ; Cravens and Woodruff, 1986 ; Tillman and Kirkpatrick, 1972 ; Pride and Ferrell , 1987) .

أولاً : التصريحات الاخبارية : ان التصريحات الاخبارية هي من أكثر أنواع أو أشكال النشر استخداماً كأداة اتصالية . والتصريح الاخباري هي عادة ما تتكون من صفحة أو صفحتين عن حدث اخباري (لمنتج جديد أو تطوير في منتج ما أو تغييرات في إحدى الشركات أو غير ذلك) . ويوزع التصريح الاخباري عادة على نطاق عريض لكل وسائل الاتصال بالاعداد الكبيرة (كالاذاعة والتلفزيون والصحافة والمجلات) . وعادة ما يشمل التصريح الاخباري على صور فوتوغرافية توضح الخبر كلما أمكن ذلك . ان ذلك يمكن من تحقيق فعالية اتصالية للتصريح الاخباري عند اذاعته ونشره .

ولكن يجب ملاحظة أن استخدام تلك التصريحات الاخبارية بواسطة جهة الاذاعة أو النشر أو بواسطة أية وسيلة عموماً يعتمد على نوع التصريح الاخباري ومحتواه ، وامكانيات نشره أو اذاعته من حيث توقيت النشر ومن حيث الحيز المكاني المتاح . وأولاً وقبل كل شيء فان استخدام أي تصريح اخباري يعتمد على سياسة وسيلة النشر . كما يعتمد ذلك أيضاً من الناحية التنفيذية على مدى تبني هيئة التحرير أو الهيئة الاذاعية (أو أحدهما) المحررين أو المذيعين (للتصريح الاخباري واقتناعه بنشره أو اذاعته وبذل الجهد من أجل اظهار ذلك التصريح الاخباري الى حيز الوجود بوسيلة النشر أو الجهة الاذاعية .

ثانياً : الموءتمرات الاخبارية : ان الموءتمرات الاخبارية تستخدم في فترات متقطعة . وعادة ما تستخدم الموءتمرات الاخبارية فقط عندما يكون هناك اخبار جديدة عن الشركة ومنتجاتها . فعندما ترغب الشركة اخبار الجمهور عن حدث أو أحداث جديدة بالشركة فانها تتجه الى عقد موءتمر اخباري (صحفي أو اذاعي) لايصال ذلك الحدث أو تلك الاحداث الجديدة الى الجمهور من خلال وسائل الاتصالات بالاعداد الكبيرة (الجمهور) ، وعادة ما تعقد الشركة الموءتمر في مكان رئيسي وتقوم باعطاء المعلومات وتلقى الاسئلة والاستفسارات والاجابة عليها من أجل الكشف عن الابعاد المختلفة للحدث أو الاحداث الجديدة بالشركة واعطاء صورة واضحة عنها .

والجدير بالذكر أن الاطراف الهامين والمرتبطين بالحدث أو الاحداث الجديدة بالشركة يجب أن يكونوا موجهين بتلك الموءتمرات . كما أن من الافضل حضور رئيس الشركة ومجلس ادارتها كلما أمكن ذلك . كما يفضل توفير النشرات الايضاحية ووسائل الايضاح حتى يمكن تغطية الحدث أو الاحداث الجديدة بالشركة على الوجه المرغوب . ان ذلك يمكن أن يتضمن تصريحات مكتوبة أو معلنة وصور فوتوغرافية ايضاحية ومعلومات خلفية (كالمعلومات عن الشركة ، والمنتج أو المنتجات ، والاشخاص البارزين بالشركة ،

الى غير ذلك) •

ثالثا : الخاصية القصصية : ان نوع النشر Publicity المتضمن بالخاصية القصصية ليس بالضرورة أن يكون اخباريا • ان الشكل القصصى فى النشر عادة ما تتضمن مادة مذاعه أو مكتوبة تكشف عن الشركة أو بعض جوانب تفصيلية لها (من حيث ادارتها أو تشغيلها أو خلافه) • فالمعلومات القصصية المتضمنه يمكن أن تكشف عن قصة الشركة ، أو تاريخها ، أو كيفية بدء ادارتها وكيفية تطورها ومدى ما وصلت اليه من تقدم وكيف وصلت الى ذلك التقدم ، أو كيفية تشغيلها والجوانب الفنية والتكنولوجية التى تم ادخالها على مدار الوقت ، ومدى ملاحقة الشركات للتطورات التكنولوجية المعاصرة ، الى غير ذلك من جوانب الفنية والقصصية الشيقة عن الشركة •

وعادة ما تكتب المواد القصصية بواسطة جهات تقرير (مقررين) • وعادة ما يتراوح طول المادة القصصية من ٥٠٠ كلمة الى ٢٥٠٠ كلمة • وتعتبر بعض المجلات كالمجلات الاقتصادية والتجارية من المجلات التى تتميز بتبنى الطابع القصصى فى بعض فقراتها المنشورة (كمجلات الاهرام الاقتصادى ، الادارى ، الخليج الاقتصادى ، وغيرها من المجلات الاقتصادية والتجارية بالعالم العربى ، ومجلات Business Week ، " Fortune , News Week, Electronics, Forbs " وغيرها من مجلات الاعمال والمجلات الاقتصادية والتجارية الاجنبية) •

رابعا : الصور الفوتوغرافية : ان الصور الفوتوغرافية حينما تتضمن أحداث غير عادية ، أو حينما تتضمن جوانب درامية ، أو جوانب ذات أبعاد جذابة ومسلية ، أو حينما تتضمن غير المعتاد بالإضافة الى المعتاد ، فانها تصبح ذات قيمة كبيرة للنشر وعادة ما يكون الحجم المعتاد للصور الفوتوغرافية التى يمكن أن تنشر بوسائل النشر هو ٨ × ١٠ بوصة •

وفى بعض الاحيان قد تعتبر الصورة الفوتوغرافية (والتي تكون فى حدود ذلك الحجم) أفضل بكثير بالنسبة لبعض المحررين من التصريحات الاخبارية لنفس الموضوع • ولكن يجب أن يراعى من أجل تحقق ذلك توافر خصائص معينة لتصبح الصورة الفوتوغرافية ذات فعالية • ومن أهم تلك الخصائص أن تكون الصورة معبرة عن الحدث (حيث تتضمن عنصر التعبير عن الشيء أو الحدث) ، وأن تتضمن عنصر الجمال ، وأن تتضمن جاذبيات الالوان وتناسقها ، وأن تكون حقيقية ، وأن تكون مرتبطة باهتمامات انسانية •

خامسا : خطابات للمحررين : ان الشركة فى بعض الاحيان قد ترسل خطابات للمحررين للتعبير عن آرائها فى بعض المجالات التى تتعلق بالشركة أو التى تتعلق بالمجتمع • وفى كثير من الاحيان تعتبر تلك الخطابات ذات أهمية فى النشر للشركة وفى التعبير عن فلسفتها تجاه بيئتها الداخلية والعاملين بها و (أو) تجاه المجتمع أو أحد أطرافه • وفى بعض الاحيان يعتبر اسلوب الخطابات للمحررين من الاساليب الدعائية للشركة ووضعها المالى أو الانتاجى أو التسويقى أو الاجتماعى أو غير ذلك •

سادسا : موضوعات تحريرية : وهذه تعتبر أصعب فى ايجادها أو خلقها • وعلى سبيل المثال ففى عيد الشركة المائه مثلا فقد تقوم أحد المجلات أو الصحف بتخصيص مساحة من المجلة لنشر موضوعات تحريرية عن الشركة ، ومركزها القيادى بالصناعة أو بالسوق وتقدمها ونشاطها ، وابتكاراتها وتطورها ، الى غير ذلك •

وعادة ما يسند ذلك الى أحد المحررين الذى يرحب بالاستعانة بمعلومات من الشركة عن خلفيتها ونشاطها وابتكاراتها ومركزها القيادى ، الى غير ذلك من المعلومات •

أهم الموضوعات التى يتضمنها النشر •

ان النشر يتضمن عديد من الموضوعات ولعل من أهمها وأكثرها تداولاً بوسائل الاذاعة والنشر ووسائل الاتصالات بالاعداد الكبيرة عموماً الاتى (Tillman and Kirkpatrick, 1972; Govani, et.al., 1986; Pride & Ferrell , 1987) :

أولا : التقديمات للمنتجات : ان النشر يتضمن من بين ما يتضمن تناول الجوانب والتصريجات الاخبارية والمتعلقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة • والقراء أو المستمعين أو المشاهدين عادة ما يبدون اهتماما كبيرا بالاقسام أو الاركان التى تتناول تلك الاخبار بالجريدة أو المجلة أو البرامج التى تتناول تلك الاخبار بالاذاعة أو التلفزيون، وعادة ما تتناول الصحف والمجلات عن طريق بعض الناشرين بها تلك التقديمات للمنتجات أو الخدمات الجديدة مدعمة بالصور والايضاحات تحت عنوان منتجات جديدة أو تحت عناوين مماثلة مثل خدمات جديدة أو غير ذلك • وبالمثل فان الاذاعة والتلفزيون تتناول نفس الشئ وبين أو ما يماثلها فى برامج يتولى اذاعتها بعض الاذاعيين لهذا الغرض • وقد أصبح ذلك سمة واضحة وعنصر رئيسى من عناصر برامج وكالات الانباء المحلية والعالمية والقنوات الفضائية الخاصة بالبلدان المختلفة •

ونجد العديد من المنتجات الجديدة يتم الاعلان عنها بالقنوات الفضائية التليفزيونية والاذاعات العالمية . ويقابل المستمع أو المشاهد تلك البرامج بسرور بالغ لان المستمع أو المشاهد يهمة متابعة أحدث الابتكارات والاختراعات فى مجالات الانتاج المختلفة . ولعل من أكثر المنتجات والابتكارات التى تشد اهتمامات المشاهد العالمى تلك المنتجات والابتكارات الخاصة بالحاسبات الشخصية والعقول الالية والانسان الالى والابتكارات من السيارات الجديدة والسلع المعمرة وأنظمة الاتصالات المرئية والتليفونية وغيرها .

ثانيا : الأنشطة المتعلقة بالاشخاص : ان الأنشطة المتعلقة بالاشخاص كاختيار وتعيين أو ترقية أو انجازات أو فوز بعض المديرين أو العاملين تعتبر أيضا من مجالات النشر الهامة . ان الصفحات المتعلقة بالاعمال بالصحف المحلية ، وكذا الصفحات الخاصة بالاعمال بالجرائد والمجلات الاقتصادية والتجارية تتناول العديد من تلك الفقرات . وعادة ما تظهر الفقرات الاخبارية الخاصة من واقع ما ترسله الشركة ، ولكن بعد اجراء بعض التعديلات التى تمكن من نشرها وفقا لما تراه المجلة أو الجريدة من اختصارا ت أو تعديلات شكلية لتلائم اعتبارات المساحة أو الوقت أو خلافه من اعتبارات .

ثالثا : الأنشطة والتطويرات التسويقية : وتتضمن الأنشطة التسويقية فى مجال النشر ذلك النشر عن المنتجات الجديدة والمنتجات التى يتم تطويرها ويحوت التطوير، والتعيينات أو التغييرات فى الفريق القائم بالنشاط التسويقي والطلبات الكبيرة الحجم بصورة ملحوظة والعطاءات الناجحه والمكافآت من التعاقدات الناجحه ، والتطورات التى يتم ادخالها فى مجالات الصيانه أو الخدمات المكملة للسلعة ، والتطورات التى يتم اضافتها فى مجالات المعلومات وبيانات استخدامات السلعة وصيانتها ومنافذ توزيعها وغير ذلك . والتطورات التى يتم اضافتها فى مجال الضمان بالنسبة للسلعة أو الخدمات ، والمناسبات التسويقية الخاصة كالمعارض أو الموءتمرات أو الحفلات أو ما شابه ذلك .

رابعا : الأنشطة المتعلقة بالتعديلات فى سياسات الشركة : ويتضمن النشر تلك الأنشطة المتعلقة بالتعديلات فى سياسات الشركة وجوانب التعديلات فى السياسات الجوهرية للشركة . ومن أمثلة تلك التعديلات فى السياسات التعديلات فى سياسات الائتمان وشروطه أو التعديلات فى سياسات التوزيع أو التعديلات فى سياسات الخدمات أو الضمان أو التعديلات فى التسعير وفى سياسات الاسعار ، أو غير ذلك من التعديلات الجوهرية التى تهتم جمهور المنشأة .

خامسا : الانشطة المالية : ويتضمن النشر في مجال الانشطة المالية التقرير عن الانشطة المالية . وقد يكون ذلك في صورة قوائم للارباح والخسائر ، أو الاعلانات عن توزيعات الارباح ، أو اصدار أوراق مالية جديدة للشركة ، أو بيانات بالميزانيات الختامية السنوية للشركة ، أو غير ذلك من المعلومات المرتبطة بالانشطة المالية للشركة .

ان وسائل النشر بالشركة وكذا الوسائل الخارجية للنشر تتولى النشر عن تلك الجوانب والانظمة المالية في الاقسام الخاصة بالانشطة والاعمال بتلك الوسائل . والجدير بالذكر أن عديد من فئات الجمهور تهتم بمثل تلك البيانات والمعلومات لما لها من فوائد عديدة بالنسبة لهم .

سادسا : الانشطة والاخبار ذات الاهتمامات العامة : يتضمن النشر أيضا عديد من الانشطة والاخبار ذات الاهتمامات العامة ومن بين تلك الانشطة الاتى :

- الانتخابات السنوية بالشركة .
- اجتماعات مجلس الادارة .
- الاعياد والاحتفالات السنوية للشركة .
- المناسبات السنوية الخاصة بابتكارات الشركة .
- الاعياد والمناسبات المحلية أو القومية المرتبطة بنشاط الشركة .
- الأنشطة البيئية والتنموية العامة المحلية التى تساهم فيها الشركة وتدعمها .
- الاسابيع الخاصة التى تحييها الشركة مثل أسبوع النظافة ، أو اسبوع الضداقة أو غيرها .
- المناسبات الرياضية التى تقيمها الشركة .
- المناسبات الاجتماعية والثقافية التى تتولاها الشركة .
- المؤتمرات واللقاءات .
- احتفالات تخريج المتدربين بالبرامج التدريبية ذات الاهمية بالشركة .

سابعاً : التقارير عن التطورات الحالية : يتضمن النشر أيضا التقارير عن العديد من التطورات الحالية ومنها :

- تقارير عن التجارب الجديدة بالعمل بالشركة .
- تقارير عن الظروف الجديدة للعمل بالشركة .
- تقارير عن الطرق الجديدة للعمل بالشركة .
- تقارير عن أحوال وظروف الصناعة التى تعمل فى اطارها الشركة .

- تقارير عن مدى تقدم الشركة بالمقارنة بالشركات المنافسة أو بالصناعة •
- التقارير الاحصائية عن اتجاهات التوظيف والتعليم والتدريب والانتاج • وغيرها بالشركة •
- تقارير عن التنبؤ والتحليلات للظروف الاقتصادية وأثرها على الشركة •
- التقارير الضريبية الخاصة بالشركة •
- تقارير عن المسؤولين الرئيسيين بالشركة وعن تصريحاتهم •
- تقارير عن الاحوال المالية للشركة •
- تقارير عن مكاسب العاملين •
- تقارير عن التعيينات الجديدة بالشركة ومدى مساهمتها في الحد من البطالة ورفع نسبة التوظيف بالمنطقة المحلية للشركة •
- تقارير عن فتح أسواق جديدة داخلية و (أو) خارجية •

ثامنا : الاحداث الخاصة للشركة : يتضمن النشر أيضا المجالات المتعلقة

بالاحداث الخاصة وهذه قد تكون متنوعة الى حد كبير • وقد تتضمن الاندماجات أو شراء شركة أخرى أو فتح فرع جديد للشركة أو خط من خطوط الانتاج • وقد تتضمن تلك الاحداث الخاصة اقامة احتفالات خاصة بتلك المناسبات مما يجعل النشر ذو اهتمام من جانب جمهور المنشأة ويقوى السمة الاخبارية لتلك الاحداث ويجعل نشرها بالاذاعة والمجلات وغيرها من وسائل النشر ذو جاذبية للجمهور •

ان تلك الاحداث الخاصة بالشركة والاحتفالات المرتبطة بها عادة ما يتم التخطيط لها واقامتها سواء بصورة دورية سنويا أو مرة واحدة • وبرنامج النشر الناجح هو الذى يتضمن تلك الاحداث والمناسبات الخاصة ويتبناها ويقوم بالنشر ^{Publicity} بها • ومن ثم يكون هناك اتصال دائم ومستمر بين الشركة والجمهور ووسائل النشر التى تعمل من أجل ذلك الجمهور • ان برنامج النشر للاحداث الخاصة الذى يمكن أن تعدد العلاقات العامة بالشركة يتضمن عديد من الجوانب التى يتم مراعاتها ومن بينها تفاصيل البرنامج الزمنى للاعداد لل فقرات الاخبارية والقصصية والصور الفوتوغرافية اللازمة • والتنسيق مع ادارة الشركة للعمل على خلق سيل متدفق ومنظم للأحداث الخارجية بالشركة بحيث تكون على صله مستمرة ودائمة بجمهورها •

الاعلان عن الشركة

ان الاعلان عن الشركة يروج للانطباع الايجابي عن الشركة (أو الصناعة) وسمعتها وافكار والابعاد عنها، وليس عن منتج أو علامة معينة بالاعلان عن العلامة. فالاعلان عن العلامة يركز على منتج معين أما الاعلان عن الشركة فيرتبط بالجهة التي توفر المنتج (Pride & Ferrell, 1987 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

ان الغرض من الاعلان عن الشركة ليس الترويج لبيع منتجاتها ولكن الغرض من ذلك النوع من الاعلان هو بناء علاقات ايجابية مع مختلف فئات الجمهور متضمنا ذلك الجمهور العام بالإضافة الى الجمهور الخاص بالشركة (جمهور المتعاملين مع الشركة من مستثمرين وموردين ومشتريين وغيرهم) (Zikmund and D'Amico , 1986) .

ان بعض أنواع الاعلان عن الشركة يكون اخباريا لوصف غرض الشركة وجوانب القوة فيها وفلسفة العمل بها ، الى غير ذلك . ان الاعلان الاخباري عن الشركة يكون موجها تجاه أنواع متعددة من الجمهور ، مشتملا ذلك على الافراد المستثمرين ومدبروا المنشآت المالية والمستهلكين والموردين والعاملين والقانونيين والاستشاريين وبيوت الخبرة والاستشارات ومراكز البحوث وغيرهم . ان ذلك النوع من الاعلان عن الشركة عادة ما يخبّر الجمهور عن مهمة الشركة وكيف توءدّى الشركة مهمتها والفلسفة العريضة المتعلقة بالشركة .

ان الهدف من ذلك النوع من الاعلان يكون عادة من أجل تقوية الوعي الايجابي عن المنشأة، وإذا تم ذلك بالقدر المرغوب فان الشركة سوف تجد أنه قد أصبح من الايسر عليها القيام بمهامها وأنشطتها المتنوعة متضمنا ذلك تسويق منتجاتها أو خدماتها أو زيادة مواردها وامكاناتها المالية والبشرية الى غير ذلك (Cravens and Woodruff, 1986) .

أما البعض الآخر من أنواع الاعلان عن الشركة فقد لا يأخذ الصفة الاخبارية وانما يوجه نحو دعم بعض جهات النظر المتعلقة بالشركة وبمدبروا الشركة أو مجلس ادارتها وهو ما يطلق عليه الاعلان المدعّم (Govoni, et. al., 1986) . وعلى سبيل المثال فان الاعلان عن الشركة قد يتجه نحو دعم جهات نظر الادارة للشركة نحو المزيد من اتجاه الشركة الى تبني آليات السوق ودعم جهات نظر ادارة الشركة عن أهمية تشجيع المزيد بالمشروعات الحرة والمشروعات الخاصة (Cravens & Woodruff, 1986) .

أو ايضاح جهات نظر ادارة الشركة نحو المسؤولية الاجتماعية من جانب الشركة تجاه المجتمع . أي أن الاعلان عن الشركة الذي يوضح جهات نظر ادارة الشركة يكون بغرض ايضاح أدوار الشركة الاخرى باعتبارها مواطن صالح في المجتمع بخلاف دورها كمنتج ومسوق

لواحد أو أكثر من السلع أو لواحد أو أكثر من الخدمات (Zikmund & D'Amico, 1986) .

ان الاعلان المدعم (ويسمى أحيانا الاعلان عن بعد معين) عادة ما يتناول بعـدد معين أو قضية من القضايا التي تهم المجتمع والتي قد يكون فيها شيء من التعدد أو التناقض في الآراء . ومن ثم فان الاعلان المدعم في هذه الحالة يأتي ليعبر عن رأي الشركة في أحد القضايا الاجتماعية والسياسية والتي تهم المجتمع والشركة . خلاصة القول أن الاعلان المدعم يساهم في دعم وجهة نظر الشركة وإدارتها تجاه أحد القضايا التي تهم المجتمع والشركة والتي عادة ما تتعدد الآراء بشأنها (Govani, et. al., 1986) .

وعلى أية حال فان أحد مزايا الاعلان عن الشركة هو خلق الانطباع الايجابي في أذهان جمهورها ، والذي يمكن أن يكون أحد العوامل التي تساهم في السلوك المرغوب من جانب ذلك الجمهور كاتجاهه الى مزيد من الشراء لمنتجات الشركة أو المزيد من الاستثمار بالشركة أو خلافه . ولذا فالاعلان عن الشركة يكون شبيها بالاستثمار، فالنتيجة اذن تكون عبارة عن أشخاص يتجهون نحو اتخاذ قرارات ايجابية تجاه الشركة كنتيجة للانطباع الايجابي عنها . وكلما كانت الشركة ومنتجاتها متضمنة بعض الابعاد الهامة فمثل أهمية المنتج أو خطورة أية خطأ في مكوناته (مثل شركات الادوية ومنتجاتها أو شركات المعلبات الغذائية مثلا) فان ادارة الشركة سوف تكون على استعداد أكبر من أجل الاعلان عن الشركة لتقوية الانطباع الايجابي عنها بما يزيد من درجة الثقة في الشركة وفـي منتجاتها (Cravens & Woodruff , 1986) .

أهداف الاعلان عن الشركة .

ان الاعلان عن الشركة يهدف بالاحرى كما ذكرنا الى الترويج للانطباع الايجابي عن الشركة ككل بدلا من الترويج لأحد منتجاتها أو خدماتها . ان الهدف المبدئي يكون متشابه مع الهدف من النشر وهو ايجاد أبعاد أو أوضاع ايجابية للشركة (بصورة متوافقة ومصدقه) الى جمهور تلك الشركة . ولكن على المقابل من ذلك فان هناك عدة اعتبارات يتفاوت فيها الاعلان عن الشركة مقارنا بالنشر . ففي حالة الاعلان عن الشركة فان الرقابة على الرسالة والشكل (أو التكوين) والتوقيت وجهة النشر يكون في نطاق تحكم الشركة . ومن جهة أخرى فان هناك تكلفة ملحوظة تتعلق بالتصميم الاعلاني وبالوسيلة الاعلانية وكذا فان هناك انخفاض قد يكون ملحوظا في درجة التصديق للرسالة نظرا لوجود عنصر الدفع المادي (المقابل المادي للمدفع) من أجل اخراج أو ظهور الاعلان لحيز الوجود . وعلى أية حال فان أهداف الاعلان عن الشركة تتفاوت تبعا للجمهور الاولي المقصود . ومن

ثم فانه على ذلك يمكن أن يكون هناك أربعة أنواع من الاعلان عن الشركة وهي كالآتى
(Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Govani, et.al., 1986) :

أولا : الاعلان عن الانطباع عن الشركة : ان الاعلان عن الانطباع عن الشركة يهدف الى دعم الشركة كمنظمة مسئولة وذات سمعة عالية مما يشجع التعامل معها ولذا فقد يطلق على الاعلان عن الشركة فى هذه الحالة الاعلان للتعامل Patronage " Advertising " . والجمهور فى هذه الحالة يمكن أن يكون مشتري أو مستعمل لمنتجات المنشأة . وعلى سبيل المثال فقد قامت شركة جنرال موتورز بالاعلان عن شركة جنرال موتورز فى سلسلة من الاعلانات عن الشركة بما يقوى الانطباع الايجابى عنها . وقد كان الهدف من تلك الاعلانات هو اعطاء المشتري أو المستخدم للسيارات معلومات نافعة عن سياراتهم وأجهزة الامان والوسائل التى يجب توافرها بتلك السيارات للتقليل من الحوادث (كأحزمة المقاعد مثلا) ووسائل خفض الحوادث الناتجة عن شرب الخمر أو السرعة أو خلافه عند القيادة ، واعطاء هم معلومات نافعة عن الشركات المنتجة للسيارات والتى تراعى ذلك . وبالطبع فان مثل تلك الاعلانات تهدف الى اعطاء انطباع ايجابى لدى الجمهور بأن شركة جنرال موتورز هى من أفضل الشركات مراعاة لذلك .

ثانيا : الاعلان عن الانطباع المالى للشركة : ان الاعلان عن الانطباع المالى للشركة قد لقي اهتماما ملحوظا فى السنوات الاخيرة . ان القصد الرئيسى منه هو اقناع عدد متنوع من مصادر التمويل (كالبنوك وبنوك الاستثمار والافراد وغيرهم) بأن الشركة تعتبر فرصة استثمار جيدة . واذا حقق هذا النوع من الاعلان للغرض المطلوب منه فان ذلك سوف ينعكس على مقدرة الشركة على مواجهة احتياجاتها من رأس المال بمعدلات فائدة معقولة . هذا بالاضافة الى امكان تأثير ذلك النوع من الاعلان على تحقيق فوائد أخرى بصورة غير مباشرة . وعلى سبيل المثال جذب الاشخاص الهامين والرئيسيين للعمل بالشركة أو جذب شركات أخرى نحو الميل للاندماج مع الشركة أو غير ذلك .

ثالثا : الاعلان عن العلاقات العامة للشركة : ان الاعلان عن العلاقات العامة للشركة يكون بغرض اىصال بعض المعلومات ووجهات النظر للشركة تجاه أحد الابعاد أو الامور التى تهم فئة أو أكثر من فئات الجمهور الذى يتعامل مع الشركة وذلك من أجل دعم علاقة الشركة العامة بجمهورها . وعلى سبيل المثال فقد ترغب الشركة فى ايضاح وضعها أو موقفها أثناء فترات الاضراب مثلا أو قد ترغب الشركة فى ايضاح اسباب نقص عرض منتج من منتجاتها خلال فترة معينه أو قد ترغب فى تقوية العلاقة ببعض الفئات أو غير ذلك .

رابعاً : الاعلان المدعم : ويسمى أحياناً الاعلان عن ابعاد معينه . ويتناول أحد قضايا المجتمع والتي يكون للشركة رأى فيها ويهدف الى دعم بعض وجهات النظر للشركة وادارتها بخصوص أحد الامور التي تهم المجتمع والتي قد تتناقض أو تتعدد الآراء بخصوصها . ومن ثم فان الاعلان المدعم يأتي تعبيراً عن رأى الشركة فى احد القضايا الاجتماعية أو السياسية التي تهم المجتمع والشركة بما يساهم فى ايضاح ودعم وجهة نظر الشركة وادارتها تجاهها . ومن أمثلة ذلك الاعلان عن رأى الشركة تجاه الضرائب أو تجاه بعض القوانين (وعلى سبيل المثال القوانين التي تشدد على امان المنتجات) أو تجاه المساهمة من جانب الشركة فى أنشطة اقتصادية أو اجتماعية تساهم فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (كمحاربة التلوث البيئى أو محاربة التدخين على سبيل المثال) وفى تلك الحالة قد يطلق على الاعلان الاعلان عن الخدمات العامة - Public Service Advertising " . وعلى أية حال فان الاعلان المدعم يحتاج الى المزيد من الاقبال من جانب عديد من الشركات وخاصة تلك الشركات الكبيرة التي ينبغي أن تساهم بدور كبير وملحوظ فى ذلك النوع من الاعلان الموجه تجاه أبعاد اجتماعية أو مجتمعية مفيدة للمجتمع وللجمهور .

الاعلان عن الشركة بالمقارنة بالاعلان عن العلامة .

ان الاعلان عن الشركة " Corporate Advertising " هو ذلك الاعلان الذى يكون المعلن فيه غير مهتم بالاعلان عن المنتج أو العلامة . وانما يكون مصب اهتمام المعلن هو الاعلان عن المنشأة التي تقوم ببيع ذلك المنتج أو تلك العلامة . فالمعلن يهدف فى هذه الحالة الى ترويج الفكرة العريضة عن أن الشركة التي تسوق ذلك المنتج أو تلك العلامة هي أفضل شركة يمكن التعامل معها وأن سمعتها عالية . فالمعلن فى هذه الحالة يرغب فى دعم الانطباع الايجابى عن الشركة وسمعتها تجاه الجمهور العريض المحيط بها ، وخاصة ذلك الجمهور الذى يتعامل مع الشركة من موردين ومستثمرين ومشتريين وغيرهم (Wright, et. al., 1972) .

ان الاعلان عن العلامة " Brand Advertising " يروج لمنتج أو خدمة معينة ذات علامة محددة . أما الاعلان عن الشركة " Institutional Advertising " فانه يروج للشركة التي تقوم بتسويق ذلك المنتج أو تلك الخدمة . ان الاعلان عن العلامة ينمو تجاه تقوية الانطباعات والاتجاهات الايجابية عن العلامة . أما الاعلان عن الشركة فانه ينمو تجاه تقوية سمعة الشركة والانطباع الايجابى عنها .

ورغم الاختلاف من حيث الغرض بين الاعلان عن العلامة والاعلان عن الشركة الا أن الجوانب والاسس الفنية والمتعلقة بالتكوين والتصميم الاعلاني والابتكار والخلق فى التكوين والتصميم الاعلاني تكون دائما واحدة بالنسبة لكل من الاعلان عن العلامة والاعلان عن الشركة . كما أن الاعلان عن الشركة يمكن أن يتم باستخدام نفس الوسائل التى تستخدم فى حالة الاعلان عن العلامة . ان المستفيد من الاعلان عن الشركة هو نفسه المستفيد من برامج النشر والعلاقات العامة . فالشركة تحقق فائدة من كل ذلك فى تقوية علاقه والانطباع الايجابى تجاه جمهورها . فمصب الاهتمام الرئيسى من وراء الاعلان عن الشركة هو تلك المنشأة التى تقوم ببيع وتسويق منتجات أو خدمات معينه . وعديد من المنشآت التى تقوم بالاعلان عن الشركة تقوم بالاعلان عن منتجاتها وخدماتها أيضا ، ومن ثم فانه ينبغى أن يتم تحقيق التكامل والتناسق بين الاعلان عن الشركة والاعلان عن المنتج أو الخدمة . والجدير بالملاحظة أنه ان كان هناك اختلاف فى الغرض من كل من الاعلان عن الشركة والاعلان عن المنتج (حيث يكون المدخل مختلف) الا أن النتيجة المرغوب من كل منهما تكمل بعضها البعض وتوصل الى تحقيق النجاح المرغوب للشركة ومنتجاتها (Tillman and Kirkpatrick, 1972) .

الفصل الرابع

**منشطات (مروجيات) البيع الأخرى
الموجهة للمستهلك**

مقدمة

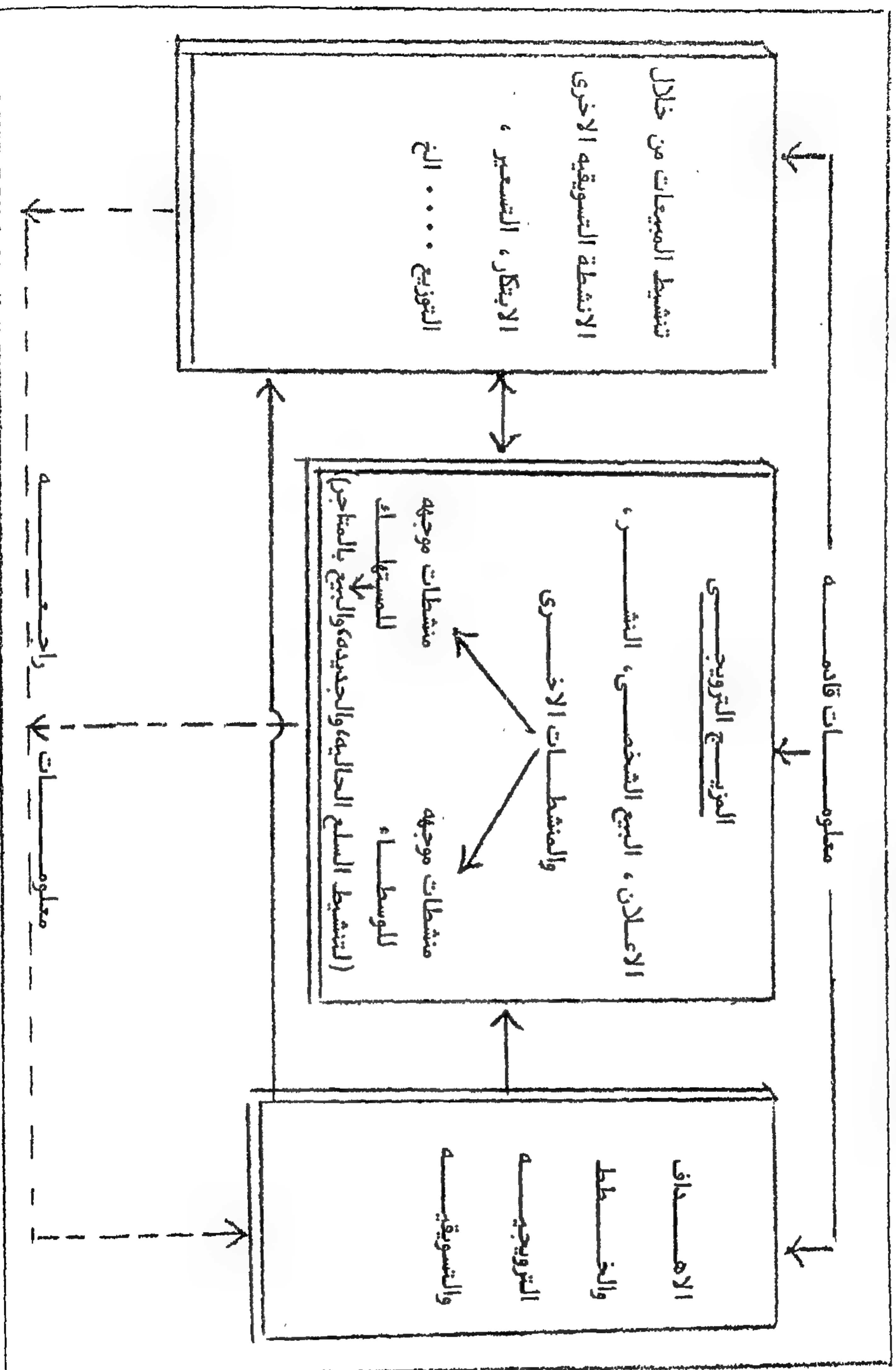
ذكرنا آنفا أن مصطلح الترويج ليس محددًا بصورة قاطعة في أدبيات الفكر التسويقي ولكن المتعارف عليه في تلك الأدبيات أن الترويج يتضمن أربعة مكونات رئيسية وهي الإعلان ، والبيع الشخصي ، والنشر Publicity ومنشطات (مروجات) البيع الأخرى. هذا وقد تناولنا في فصول سابقة أو لاحقة بالإيضاح للمكونات الثلاثة الأولى للترويج وهي الإعلان والبيع الشخصي والنشر . وسوف نتناول في هذا الفصل والفصل اللاحق من هذا الباب للمكون الرابع للترويج وهو منشطات (مروجات) البيع الأخرى ونفضل إضافة كلمة "أخرى" إلى منشطات البيع وذلك نظرا لأن منشطات البيع الأخرى تتضمن جميع المنشطات (المروجات) الأخرى بخلاف الإعلان ، والبيع الشخصي ، والنشر . وتلك المنشطات (المروجات) تتضمن نطاق عريض من الأنشطة الترويجية بعضها موجه للمستهلك والبعض الآخر موجه لرجال البيع والبعض الثالث موجه لحلقات التجارة (الوسطاء) . ونود هنا أن نلفت الانتباه إلى أن مروجات البيع الأخرى تتضمن بالإضافة إلى ذلك جميع الأنشطة والمهام التسويقية التي تساهم في تنشيط المبيعات والتي أشرنا إليها سابقا فلي الفصل الثاني . فبعض الأنشطة والمهام التسويقية التي تساهم بدور ملحوظ في تنشيط المبيعات قد تم تناولها ضمن هذا الإطار في مواضع أخرى بالفصل الثاني من الكتاب، كالغلاف والتمييز والتبيين والضمان والخدمة وغيرها .

وفي هذا الفصل سوف نتناول أهم المروجات الأخرى (بخلاف الإعلان والبيع الشخصي والنشر) والتي تستخدم لتنشيط البيع للمشتري النهائي للمنتجات الجديدة كما هو موضح بشكل (١٤) وتتضمن الاتى :

- العينات للمستهلك
- كوبونات الخصم السعري
- عروض الاسترداد
- كما نتناول أهم المروجات الأخرى التي تستخدم لتنشيط البيع للمشتري للمنتجات الحالية وتتضمن الاتى :
- منشطات الخصم السعري
- الإضافات
- المسابقات
- السحب بالقرعة ذو الجوائز

شكل (١٤)

مروجات البيع الأخرى الموجهة للمستهلك (في إطار النشاط الترويجي)



كما نتناول أهم المروجات الشائعة لتنشيط البيع بمناجر التجزئة وتتضمن الاتى :

- الطوابع التجارية
- كوبونات متجر التجزئة
- نوافذ العرض بمكان الشراء
- أدوات الايضاح (الايضاحات المنشطة)

أولا : مروجات (منشطات) البيع للمنتجات الجديدة

هناك فى الواقع العملى عديد من المروجات لبيع المنتجات الجديدة ولكن الأكثر شيوعا منها الاتى : العينات للمستهلك ، وكوبونات الخصم السعري ، وعروض الاسترداد • وعلى أية حال فان اختيار واحد أو أكثر من المروجات للمنتجات الجديدة يعتمد على عدة عوامل من أهمها طبيعة المنتج والسوق والمنافسة (Luick & Ziegler, 1968) • وسوف نتناول بالايضاح فيما يلى لاكثر تلك المروجات استخداما للترويج للمنتجات الجديدة •

أ- العينات للمستهلك •

تعتبر العينات المجانية للمستهلك من أكثر الاساليب فعالية للتأثير واقناع المستهلك بالعلامة الجديدة من خلال تجربته لها (Govoni, et.al., 1986) • ان العينات المجانية للمستهلك هى تقديم ملموس لعينات من السلعة من أجل تجربتها مجانا بواسطة المستهلك • وبناء على ذلك فان هناك خاصيتين محددتين لطبيعة العينات التى تقدم للمستهلك • الخاصية الاولى تقديم حجم ملائم من المنتج بما يمكن من تجربة المنتج فى الواقع العملى وبما يفكن من الحكم عليه بواسطة المستهلك وبحيث لا تزيد تكلفة العينه بالنسبة للمنشأة عن الحدود الملائمة • والخاصية الثانية تقديم ذلك الحجم الملائم من المنتج (العينه) مجانا (Luick and Ziegler, 1968) •

ان العينات المجانية تهدف أساسا الى تشجيع المستهلك على شراء العلامات والمنتجات الجديدة فى السوق • فالعينه المجانية تساعد فى التغلب على مقاومة المستهلك للتغيير وتجربة العلامة الجديدة المنافسة للعلامة التى يستخدمها •

ولذا نجد فى الواقع العملى العديد من المنتجين الذين يتبنون هذا الأسلوب للترويج لمنتجاتهم وعلاماتهم الجديدة ويقومون بتوزيع العينات المجانية على المستهلك باتباع طريقة أو أخرى، وعادة ما يتم توزيع العينات المجانية بالمنازل أو بواسطة البريد

أو بالمناجر أو بالمعارض أو غير ذلك (Shapiro, 1977) • وعملها فان هذا الاسلوب يعتبر أكثر ملاءمة للترويج للمنتجات الجديدة ذات التكلفة المنخفضة للوحدة (Still (& Cundiff, 1969) ، وذلك بالرغم من أنه قد يحتاج الى وقت كبير للاعداد له وتطوير البرنامج الترويجي الخاص به • كما أنه يعتبر أكثر تكلفة بالمقارنة بوسائل الترويج الأخرى •

ان منطق المروج بواسطة العينات (المجانية أو غير المجانية) هو أن المنتج أو العلامة ذاتها هي أفضل رجل بيع وأن روية العلامة تولد اثارة الانتباه والاهتمام بها أما استخدام وتجربة العلامة فيولد الاقتناع والثقة بها (Tillman and Kirkpat- rick, 1972) •

ان الفوائد من وراء استخدام اسلوب العينات تعتبر متنوعة • ومن أهم الفوائد والمزايا التي يمكن أن تتحقق من وراء اسلوب استخدام العينات الاتي (Govoni, et al. , 1986) :

أ- ان العينة المجانية تتضمن عنصر التقوية المادية الملموسة من أجل تجربة العلامة الجديدة • دون أية مقابل أو أية مخاطرة مادية بما يمكن المستهلك من الحكم على العلامة الجديدة والاقتناع بشراءها •

ب - ان العينة تمكن المستهلك من الحكم على مدى التحسن الذي تم ادخاله على العلامة التي تم تطويرها والحكم على مدى التغلب على العيوب التي كانت موجودة في المنتج قبل التطوير فيه •

ج - ان العينة تمكن المستهلك من مقارنة العلامة الجديدة بالعلامة التي يستخدمها والحكم على العلامة الجديدة من خلال ذلك •

د - ان العينة تعتبر من أفضل الاساليب لخلق انطباع على المنتج الجديد أو المطور بمنافذ ومناجر التجزئة •

هـ - ان العينة تذكر المستهلك الذي تحول الى علامة منافسة بمزايا العودة للعلامة السابقة •

و - ان العينات تفيد في الترويج للمنتجات التي يصعب ايضاح خصائصها عن طريق الاعلان أو خلافه •

ومن جهة أخرى فان العينات المجانية تعتبر مكلفة (بسبب عديد من العوامل منها التعبئة والتوزيع الخاص لها) وذلك بدرجة ملحوظة بالمقارنة بالوسائل الترويجية الأخرى •

ولذا فان توزيع العينات : على المستهلك غير المرتقب ، أو الذى لا يحسن استخدام السلعة قد يوء دى الى نتائج سالبة وبزيد من تلك التكلفة . كما أنه لا ينصح باستخدام العينات فى حالة المنتجات أو العلامات المستقرة والمعروفة بالسوق . وكذا فانه يصعب استخدام العينات المجانية بالنسبة للسلع ذات الوحدات القيمة العالية التكلفة أو السلع السريعة التلف أو السلع ذات الحجم أو الوزن الكبير والتي يصعب تقسيمها الى عينات صغيرة ومنخفضة التكلفة . وأيضا فانه لا ينصح باستخدام العينات بالنسبة للعلامات التى لا تتمتع بمزايا ملحوظة بالمقارنة بالعلامات المنافسة ، وبالنسبة للمنتجات التى تكون على وشك التقادم (تقنيا) فى الاسواق ، وكذا المنتجات التى تتسم بسمات شخصية وخصوصية كأدوات التجميل والعطور والتى تتفاوت فيها الاذواق بدرجة كبيرة . وأيضا فانه لا ينصح باستخدام اسلوب العينات بالنسبة للسلع ذات الهامش الربحى ومعدل الدوران المنخفض والتى لا يتأثر باستخدامها بدرجة كبيرة . كما لا ينصح بتوزيع العينات فى غير مواسم استخدام السلعة . وكذا لا ينصح باستخدام العينات للمنتجات الجديدة الا بعد التمهيد الكافى قبل تقديمها من خلال الاعلان وخلافه ، (Luick & Ziegler , 1968) . وعلى أية حال فان اسلوب العينات يعتبر أقل كفاءة من أساليب أخرى (مثل الكوبونات) من أجل تحول المستهلك المجرب الى مستهلك دائم (Kotler & Robinson, 1977 ; Cox, 1988) .

ب - الكوبونات

ان الكوبونات هى وسيلة تمكن المشتري من الحصول على توفير مالى عند شراء سلع معينه وأحيانا يصدرها المنتج وأحيانا متجر التجزئة وأحيانا أخرى يصدرها الوسطاء وتجار الجملة (Shapiro, 1977) . ان كوبونات الخصم السعري تعتبر ذات فوائد ترويجية عديدة من أهمها : امكان استخدامها لجعل المستهلك يقوم بتجربة المنتج ولتحويل المجربين الى مستخدمين دائمين للمنتج وذو ولاء عال له ، والوصول الى أكبر عدد ممكن من المستهلكين بدرجة أسرع وأقل تكلفة بالمقارنة بأسلوب العينات، وجعل المستخدمين والوسطاء الحاليين للمنتج يشترون بأحجام أكبر وبأحجام جديدة من المنتج، وزيادة استخدام السلعة بواسطة مستخدميها الحاليين ، وحماية المستخدمين الحاليين من الانشطة المنافسة ، ولزيادة المشتريات من السلعة من جانب الوسطاء (Luick and Ziegler, 1968 ; Kotler and Cox, 1988 ; Robinson, 1977 ; Govoni, et.al., 1986) . ولذا يجب ملاحظة دراسة وتحليل جميع المتغيرات والملازمات المرتبطة باستخدام الكوبونات من أجل اعداد برنامج فعال للترويج عن طريقها .

كما يراعى أن تستخدم فى فترة أو موسم ازدهار البيع للمنتج حتى تكون أكثر فعالية .

وعلى المقابل من ذلك فإن الاستجابة للكوبونات قد تكون محدودة بعدد غير كبير من المشترين الجدد حتى مع وجود إعلان مكثف عنها ، فالغرض المعتاد من الكوبونات هو المحافظة على المشترين الحاليين أكثر منه لجذب مشترين جدد . ورغم أن الكوبونات توعدى ثمارها كوسيلة ترويجية مع المتعلمين والمتحضرين وكبار السن والزوجات . إلا أن التجربة أثبتت أنها قد تكون أقل ثمارا حينما توجه لصغار السن وغير المتعلمين وغير المتزوجين حيث تكون دوافع أولئك أقل لجمع الكوبونات واستخدامها عند شراء السلعة للتمتع بالخصم السعري الناتج عن ذلك (Robinson, 1977 ; Kotler & Cox, 1988) .

هذا بالإضافة الى أن الكوبونات التى تصدر كوسيلة ترويجية قد يستغرق بعضها وقتا أطول من المعتاد لاعادتها أو استخدامها عند الشراء . وعادة ما يتراوح الوقت بين اصدار الكوبون واستخدامه فى حدود ثلاثة أشهر . إلا أن بعض الكوبونات قد يستغرق جامعوها وقتا أطول من ذلك بكثير ، وقد يصل بعضها الى أكثر من نصف سنة أو أكثر من سنة أحيانا . ويجب ملاحظة أن الترويج من خلال استخدام الكوبونات قد لا يصلح عموما بالنسبة لبعض السلع التى لا يتم شراءها بصورة متكررة كالسلع المعمرة مثلا أو الادوات المنزلية التى لا يتكرر شراءها إلا بعد مضي فترة طويلة كالقدور الكاتمة أو مسا شابه ذلك . كما أنه لا ينصح باستخدام اسلوب الكوبونات فى الترويج للسلعة أو العلامة قبل أن تكون قد تم دعم أو اصرها بالسوق وقبل أن يعرف المستهلك العلامة جيدا فى السوق ويستقر الانطباع عنها فى ذهنه (Luick and Ziegler, 1968) .

ج - عروض الاسترداد .

ان عروض الاسترداد تعتبر من الوسائل الترويجية الاساسية والهامة بالنسبة للمستهلك . ومن خلال عروض الاسترداد فإنه يتم رد مبلغ نقدي أو اعطاء مقابل مسمى (سعى) للمشتري الذى يقوم بالشراء أو باثبات شراء سلعة أو علامة معينة أو اثبات شراء عدة سلع أو عدة علامات معينة (Govoni, et.al., 1986) . وعادة ما يتم ارسال ما يفيد شراء تلك السلعة أو العلامة بولسطة المشتري وبناء عليه فإنه يتم رد مبلغ نقدي محدد الى المشتري أو منحه مقابل مالى (سعى) ; Shapiro, 1977 (Luick & Ziegler , 1968) .

ان عروض الاسترداد تخلق اثارة لدى المستهلك من أجل شراء وتجربة سلعة أو

علامة ما دون تحميل مروجى تلك السلعة أو العلامة تكاليف باهظة . كما أن هذا الأسلوب يساعد رجل البيع عند قيامه بجهوده الترويجية ولذا فإن متاجر التجزئة تفضل قيام المنتج بالترويج للمنتجات الجديدة بواسطة هذا الأسلوب (Tillman and Kirkpatrick, 1972) . وإذا ما تم دعم عروض الاسترداد بواسطة الاعلان فإن ذلك يساعد فى التقديم الناجح للمنتج الجديد ثم فى الولاء للمنتج أو العلامة وخاصة حينما يكون تكرار الشراء وعلى فترات متقاربة مطلوبا بدرجة كبيرة . وفى الحالة الاخيرة فإنه يكون من المطلوب من المشتري أن يقوم بشراء العلامة عدة مرات وارسال ما يثبت ذلك الى المنتج وذلك من أجل التمتع بميزة الاسترداد (Govoni, et. al., 1986 ; Robinson, 1977 ; Kotler & Cox, 1988) .

وأخيرا فإن عروض الاسترداد قد تعتبر وسيلة ترويجية أقل تكلفة وخاصة بسبب عدم قيام بعض المشترين (الذين يجمعون اثبات الشراء) بارسال ما يفيد الشراء نظرا للنسيان أو خلافه ومن ثم عدم التمتع بميزة الاسترداد مع قيامهم بالشراء ومع وجود عرض الاسترداد كحافز لهم على ذلك الشراء .

ولكن من جهة أخرى فإن عدم ارسال ما يفيد الشراء للتمتع بميزة الاسترداد (وخاصة بسبب عدم اهتمام المشتري) قد يعتبر أحد محددات ذلك الأسلوب كوسيلة ترويجية . ان ذلك يعنى محدودية تأثير ذلك الأسلوب فى جذب المشتري من أجل تكرار شراء السلعة أو العلامة . ولذا فإنه أحيانا ما يتم تفضيل استخدام كوبونات متاجر التجزئة كوسيلة ترويجية بالمقارنة بعروض من الاسترداد (Shapiro, 1977) . وعلى أية حال ، فإنه يمكن زيادة فاعلية الاسترداد كوسيلة ترويجية عن طريق عدد من الأساليب منها زيادة القيمة المستردة ، أو دعم عروض الاسترداد بوسائل ترويجية أخرى ، أو خلافه (Luick and Ziegler , 1968) .

وإذا ما استطرنا فى تناول محددات هذا الأسلوب فإننا نجد أنه قد يتم اغفال اهتمامات المستهلك ورغباته والتركيز فقط على زيادة المبيعات من خلال حوافز الاسترداد . وقد يعد ذلك أحد الأسباب الرئيسية التى تجعل هذا الأسلوب ذو تأثير محدود على المشتري من أجل تجربة العلامة أو من أجل تكرار شراءها . وفى الواقع العملى فإن من محددات هذا الأسلوب أنه قد يصعب قياس النتائج المتوقعة منه قياسا دقيقا (Kotler & Cox, 1988 ; Robinson , 1977) .

ثانيا : مروجيات البيع للمنتجات الحالية

ان هناك فى الواقع العملى عديد من المروجيات لبيع المنتجات الحالية ، ولكن الاكثر شيوعا منها الاتى : منشطات الخصم السعري ، والاضافات ، والمسابقات ، والسحب بالقرعة ذو الجوائز • وعلى أية حال فان اختيار واحد أو أكثر من تلك المروجيات يعتمد على عدة عوامل من أهمها طبيعة المنتج وطبيعة السوق وطبيعة المشتري المرتقبيـن وطبيعة المنافسة الى غير ذلك • وتجدر الاشارة هنا الى أن استخدام هذه الاساليب للترويجية قد لا تقتصر على الترويج للمنتجات الحالية بل قد يستخدم أيضا فى الترويج للجديدة • كما أنه يمكن استخدام الاساليب السالفة الذكر (والمستخدمة للمنتجات الجديدة) من أجل الترويج للمنتجات الحالية فى بعض الاحوال • ولكننا نتناول هنا أكثر الاساليب شيوعا فى الترويج للمنتجات الحالية •

أ - منشطات الخصم السعري •

ان هذا الاسلوب يعتبر من الاساليب التى يمكن استخدامها من أجل مكافأة المستخدم الحالى للسلعة أو العلامة وخاصة بالنسبة للسلع أو العلامات التى تتسم بأنه يتم شراءها بصورة متكررة • ان هذا الاسلوب يعتبر فعال لاستمرار ولاء وتعود المستهلك على شراء السلعة أو العلامة بانماط معينه، وكذا من أجل زيادة البيع فى مواسم انخفاض المبيعات • ومن أجل زيادة الفعالية الترويجية لهذا الاسلوب فانه ينبغى تقوية مركز السلعة أو العلامة بالمقارنة بالعلامات المنافسة وتقوية ولاء المشتري للسلعة أو العلامة وجعل العبوة أكثر جاذبية وايضاح الخصم السعري بها ، وكذا دعم هذا الاسلوب بجهود رجال البيع، الى غير ذلك (Robinson , 1977 ; Kotler & Cox, 1988) •

ان الخصم السعري الذى يتم ايضاحه على العبوة بواسطة المنتج يكون ذو تأثير فى اطمئنان المشتري الى أن التفاوض السعري قد أصبح خارج نطاق متجر التجزئة ، وقد عبر حدود متجر التجزئة الى المستهلك النهائى مباشرة بصورة مقننة (Luick and Ziegler , 1968) • ومن ثم فان الخصم السعري يطمئن المشتري الى أن السعر الذى يباع به السلعة بمتجر التجزئة هو السعر المحدد للبيع بمتجر التجزئة وأن الخصم السعري الذى يوضع على العبوة ويستقطع من سعر التجزئة يكون لتأكيد سعر التجزئة ولتشجيع المشتري على الشراء والتمتع بالخصم السعري الذى يتم بالنسبة لسعر البيع بالتجزئة (Govoni, et. al., 1986) •

ولعل من أهم مزايا الخصم السعري الاتي (Luick and Ziegler, 1968) : تشجيع المشتري على تجربة السلعة أو العلامة الحالية ، وتشجيع المشتري على زيادة الكميات المشتراه من السلعة أو العلامة ، تمركز السلعة أو العلامة في موقع مميز بمواقع العرض بالمتجر وذلك نظرا لاثـر الخصم السعري على حجم المبيعات وكذا التغلب على انخفاض المبيعات من حجم معين من أحجام السلعة أو العلامة .

وعلى المقابل من ذلك ، فبالرغم من أن الخصم السعري يمكن أن يعطى المبيعات دفعة إلا أنه قد يخفى أو لا يكشف الاتجاه الحقيقي المتناقص للمبيعات . كما أن الخصم السعري يعطى فقط زيادة مؤقتة لنصيب السلعة أو العلامة من السوق. وحتى يتحقق تأثير حقيقي فإن الخصم السعري ينبغي أن يتراوح ما بين ١٥ إلى ٢٠٪ ، وذلك في حين أن المستخدم المستديم للسلعة أو العلامة قد يتأثر انطباعه عن السلعة أو العلامة بصورة سلبية بالخصم السعري حينما ينعكس ذلك على ادراكاته عن علاقة السعر بقيمة السلعة أو العلامة . أما في حالة استخدام الخصم السعري لزيادة الإقبال على السلعة أو العلامة وتجربتها فإن أدبيات الفكر التسويقي تشير إلى أن الخصم السعري قد يكون أقل تأثيرا من وسائل تنشيطية أخرى كإضافات ، أو الكوبونات ، أو العينات المجانية (Kotler & Cox, 1988; Robinson, 1977; Luick & Ziegler, 1968) .

ب - الإضافات .

الإضافة هي عبارة عن إضافة (سلعة أو خدمة) تقدم بسعر التكلفة أو بتكلفة منخفضة أو أحيانا تقدم بدون مقابل مع السلعة أو العلامة المشتراه (أو مرفقة بها أو بداخلها). وعادة ما تقدم الإضافات عند شراء السلعة أو الخدمة وأحيانا ما تقدم عند مشاهدة عروض السلعة أو شروحات عنها أو ما شابه ذلك ؛ إن الهدف من ذلك النشاط الترويجي يكون بصورة رئيسية من أجل جذب وتحويل المشتري عن العلامات المنافسة لكي يقوم بشراء السلعة أو العلامة المقصودة (Tillman & Kirkpatrick, 1972) . وكذا فإنه في بعض الحالات قد يكون الغرض تحول المشتري الأصلي من شراء أحجام صغيرة من السلعة أو العلامة إلى شراء الأحجام الأكبر منها . ويمكن دعم هذا الأسلوب للمدى الطويل باستخدام الكاتالوجات التي تتضمن الكوبونات أو الطوابع والتي تساهم في تشجيع المشتري على الاستمرار في شراء السلعة أو العلامة وتكوين ولاء لها على المدى الطويل (Shapiro, 1977 ; Luick & Ziegler, 1968) .

ان مزايا الاضافات اذا خطط لها جيدا أنها يمكن أن تساعد على زيادة استخدام السلعة أو العلامة • ومن ثم فان السلعة أو الخدمة المضافة يجب أن تكون متعلقة بالسلعة أو العلامة المباعة ومرتبطة باستخدامها • وكذا فان الاضافات تعطى انطباع ايجابي لدى المشتري والذي قد يفوق أثر الكوبونات أو الخفض السعري • ولذا فان التخطيط الجيد للاضافات يمكن أن يعطى أثرا ايجابيا أكبر والذي قد يدعم بالاعلان من أجل تقوية الانطباع عن العلامة (السلوك الايجابي بالشراء) ، (Kotler & Cox) (Robinson , 1977 ; 1988) .

وبالاضافة الى ذلك فان من أغراض استخدام الاضافات تشجيع متاجر التجزئة لجذب السلعة وزيادة المخزون منها ، وتشجيع اقبال المستهلك النهائي على المتاجر لشراء السلعة والترويج للمنتجات أو العلامات المرتبطة " Family Brands " والتي تستخدم كاضافات مع السلعة ، وكذا مواجهة اسعار السلع أو العلامات المنافسة ، وتشجيع البيع في مواسم انخفاض البيع من السلعة أو العلامة ، ودعم اسلوب البيع بالمنازل الى غير ذلك (Tillman & Kirkpatrick , 1972) .

وفي بعض الاحيان يقوم المنتج باتباع اسلوب الاضافة ذات السيولة الذاتية " Self Liquidating Premium " وفي هذا الاسلوب يكون المشتري مطالب باثبات الشراء وبدفع مبلغ ما عن الاضافة التي سوف يحصل عليها • وعادة ما يغطي هذا المبلغ تكلفة الاضافة وتجهيزها ومداولتها وارسالها بالبريد (ولذا يسمى هذا الاسلوب اسلوب الاضافة ذات السيولة الذاتية) • الا أن تكلفة الترويج للاضافات لا تكون متضمنه ولذا فان المنتج يأمل في زيادة المبيعات حتى يمكن تغطية تلك التكاليف • وعموما فان هذا الاسلوب يساعد في تقوية الانطباع عن العلامة وفي دعم الاعلان عنها وزيادة عدد قسراء الاعلان • كما يساهم في دعم جهود رجال البيع (Kotler & Cox, 1988 ; Robinson, 1977 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972; Govoni, et.al., 1986) .

ولعل من أهم الانتقادات الموجهة الى اسلوب الاضافات عموما هو أن الاضافات غير الجيدة أو غير المخطط لها جيدا قد تؤدى الى التأثير السالب على المبيعات • كما أن المتاجر قد تعارض الاضافات التي قد تنافس السلع والمنتجات التي يبيعونها بمتاجرهم ويحققون مكاسب من ورائها • كما أنه في بعض الاحوال قد يكون من الافضل توجيه المنفق على الترويج للاضافات الى الترويج للسلعة أو العلامة ذاتها (Kotler & Cox, 1988 ; Robinson, 1977 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

ج - المسابقات والسحب بالقرعة ذو الجوائز •

ان المسابقات " Contests " تعتبر وسيلة ترويجية للمبيعات يقوم المشاركون من خلالها بالمنافسة من أجل الحصول على جائزة أو جوائز على أساس مهاراتهم في الوفاء بمتطلبات معينه تتطلبها المسابقة والتي تعتمد في بعض الاحيان على مهارات التحليل أو الخلق والابتكار أو خلافه • أما في السحب بالقرعة ذو الجوائز فان المشاركين يقومون فقط بادراج أسماء هم حتى يكون أمامهم فرصة أو احتمال الفوز بجائزة عند السحب (اجراء القرعة) من بين تلك الاسماء (Luick & Ziegler, 1968 ; Tillman & Kirkpatrick , 1972) •

ان الشركات بالبلدان المتقدمة والتي يزدهر فيها النشاط التسويقي بصورة كبيرة كالولايات المتحدة الامريكية تنفق ما يزيد على مئة وخمسة وعشرون مليون دولار على الجوائز (في صورة رحلات سياحية أو سيارات او سلع أخرى) والتي تقدم للمستهلك في كل عام • وقد اكتسبت المسابقات أهمية كبيرة في الوقت الراهن من بين الاساليب المتعددة للترويج • وبالرغم من أن المسابقات والسحب من أجل الجوائز تعتبر من الاساليب المحدودة التأثير لجذب أناس جدد لتجربة السلعة أو الخدمة الا أنها تهدف عموما الى خلق اهتمام بالاعلانات عن السلعة أو الخدمة (Govoni, et. al. , 1986) • وعادة ما يدعم هذا الاسلوب أسلوب الترويج عن طريق الكوبونات (الاعلانات المتضمنه الكوبونات) ، حيث قد يطلب من المتسابق تقديم ما يثبت قراءته للاعلان أو تذكره له أو ما يثبت شراءه للعبوة من السلعة أو العلامة (من خلال تقديم الكوبونات للوجودة بالاعلان أو بالعبوة أو خلافه) • ومن ثم فان المسابقات والسحب من أجل الجوائز يمكن أن تدعم البيع بالتجزئة وخاصة عروض البيع بالتجزئة أو المعارض التي يتم فيها البيع للمستهلك النهائي (Luick & Ziegler, 1969 ; Still & Kundiff , 1968) •

وعلى المقابل ، فان ذلك الاسلوب من أساليب الترويج قد يصعب اختبار مدى كفاءته • كما أنها قد تكون أقل فعالية في جذب عدد كبير من المشترين الجدد لتجربة المنتج أو العلامة ، وكذا فان الفائزين بالجوائز قد لا يكونون ذو ولاء عالي للسلعة أو العلامة ولكنهم يكونون أكثر قدرة على الفوز في المسابقة أو أكثر حظا للفوز في السحب (Kotler & Cox, 1986; Robinson, 1977; Luick & Ziegler, 1968) •

ثالثاً : المروجات الشائعة لتنشيط البيع بمتاجر التجزئة

(منشطات البيع الشائعة لمتاجر التجزئة)

أشرنا فيما سبق لأهم مروجات البيع للمنتجات الحالية والجديدة والتي تجذب المشترين للمنتجات أو العلامات التي تقوم بإنتاجها منشآت معينة . ونتناول هنا أهم المروجات (منشطات البيع) لمتاجر التجزئة . والجدير بالذكر أن تلك المروجات للبيع لمتاجر التجزئة سوف تنعكس على جذب السلع أو العلامات من متاجر الجملة ومن المنشآت المنتجة . ومن ثم فإنها كما تفيد متاجر التجزئة بطريقة مباشرة فإنها تفيد أيضاً متاجر الجملة والمنشآت المنتجة لتلك السلع أو العلامات التي تباع بتجارة التجزئة .

وقبل أن نتناول أهم المنشطات الشائعة الاستخدام بمتاجر التجزئة سوف نتناول بإيجاز نبذة عن بعض من أهم متاجر التجزئة المشهورة في العالم في بيع نوعيات معينة من السلع والمداخل (المنشطات) الترويجية إلى اتبعتها لزيادة قيمة المبيعات بها (Densmore & Kaufman , 1985 ; Kotler & Cox, 1988) :

ففي متاجر سيرز " Sears " تم اتباع عدة مداخل لكي تصبح الأولى من حيث المركز بالسوق ومنها كتالوجات البيع ، والتنظيم الداخلي للأقسام ، وتنويع الجودة والأشكال ، والخصم السعري من خلال بيع السلع ذات الخصم (والتي لا تباع بمتاجر سيرز) وذلك ببيعها بمتاجر إضافية أخرى يتبع فيها أسلوب الخصم السعري ، وكذا التحرك إلى الضواحي ، والتركيز على تحسين الخدمة للمستهلك . أما متاجر كي مارت " K mart " فقد اتبعت التنويع للجودة عند أسعار سلعية تتمتع بخصم سعري لبعضها والمرتبطة بالسلع ذات الجودة الأقل . أما السلع الراقية والتي تتميز بجودة عالية فيتم رفع مستواها السعري وعرضها بشكل متنوع بأقسام أو بمتاجر متخصصة أو بأسواق خاصة . أما متاجر ميسز " Macy's " فقد ركزت على عرض متنوع لأنواع السلع والأشكال من كل نسوع كما ركزت على الجودة والمواصفات والاهتمام البالغ بخدمة المستهلك من حيث سرعة ودقة الخدمة والعرض الجيد للسلع من خلال رجال البيع ومن خلال المعروضات والإدارة الفعالة لدعم الانطباع عن ميسز كمتاجر متخصصة " Specialty Stores " .

وسوف نتناول هنا بعض الإيضاح أربعة أنواع من المنشطات الشائعة للمبيعات والتي تستخدم بواسطة متاجر التجزئة وهي الطوابع التجارية وكوبونات متاجر التجزئة والعروض ونوافذ العرض للمشتري النهائي بمكان الشراء وأدوات الإيضاح بمتاجر التجزئة .

أ - الطوابع التجارية •

ان الطوابع التجارية تعتبر أحد الاساليب الشائعة التي تستخدمها متاجر التجزئة ومتاجر خدمة النفس في الترويج للمبيعات • وتبعاً لهذا الاسلوب فان متجر التجزئة أو متجر خدمة النفس يوزع تلك الطوابع على أساس قيمة المشتريات التي يشتريها المشتري من المتجر • ويقوم المتجر بعرض مجموعة من السلع تقدر قيمة كل سلعة منها بعدد مسن الطوابع وبالتالي فان المشتري بعد جمعه للطوابع يمكن أن يشتري بها إحدى السلع من بين مجموعة السلع المخصصة لذلك والتي تعرض باحدى الكتلوجات التي تعدها المتجر أو تعرض بأحد الاقسام التابعة للمتجر-Till (Luick & Ziegler , 1968)
(man & Kirkpatrick, 1972) •

وقد بدأ اسلوب تنشيط المبيعات بواسطة الطوابع في الانتشار بعدد من متاجر التجزئة ومتاجر خدمة النفس ببلدان كالولايات المتحدة الأمريكية وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية • وبالنسبة للعديد من المتاجر فقد كان للطوابع تأثير كبير على تنشيط المبيعات • وعلى أية حال فان استخدام الطوابع بواسطة المتاجر يعتمد على عدد من العوامل منها طبيعة النشاط بتلك المتاجر وظروف العمل بها ونوعية المنافسة، الى غير ذلك • وقد تجد بعض المتاجر الطوابع وسيلة ملائمة بدرجة كبيرة للترويج للبيع بها • كما قد تجد بعض المتاجر وسيلة أو وسائل أخرى أكثر ملائمة مثل الكوبونات أو خلاصة (Luick & Ziegler , 1968) •

والسوء ال الان هل يوء دى استخدام الطوابع الى خفض تكلفة التجارة بمتاجر التجزئة وزيادة أرباحها ؟ أم هل ينعكس استخدام الطوابع على زيادة الاسعار للسلع التي تباع بتلك المتاجر ؟ • فى الواقع فان هناك احتمال لكلا الجانبين • فبالنسبة لبعض المتاجر فقد يوء دى استخدام الطوابع الى زيادة المبيعات بدرجة كافية تمكن من خفض نصيب الوحدة المباعة من التكاليف الثابتة بدرجة أكبر من الزيادة فى التكلفة المتغيرة والتي تلحق بالوحدة المباعة نتيجة استخدام الطوابع • كما أن استخدام الطوابع سوف يوء دى الى خفض تكاليف الترويج الاخرى وعلى الاخص الاعلان • وعلى النقيض من ذلك ففي بعض المتاجر قد يوء دى استخدام الطوابع الى زيادة التكاليف وزيادة الاسعار وانخفاض المبيعات (Tillman & Kirkpatrick , 1972) • ولذا فان التخطيط

لاستخدام الطوابع يعتبر على درجة كبيرة من الاهمية • ان التخطيط لاستخدام الطوابع سوف يمكن من دراسة جميع الظروف والمتغيرات المرتبطة والتي تحبذ أو لا تحبذ استخدام

الطوابع أكثر من غيرها كأسلوب ترويجي ، ثم تقرير استخدامها على ضوء ذلك • وعلى أية حال فإن استخدام الطوابع ببعض البلدان المتقدمة وغيرها قد اثبت نجاحا كبيرا بالنسبة لبعض المتاجر وعلى وجه الخصوص متاجر خدمة النفس ومتاجر التجزئة التي تبيع السلع الغذائية •

وعلى أية حال فإن استخدام الطوابع قد لا يجذب قطاع كبير من المشتريين • كما أنها لا تستخدم الا المشتريين الذين يدخلون المتجر بالفعل ، ومن ثم يتعذر استخدامها بالنسبة لأولئك الذين لا يتعاملون مع المتجر • وأخيرا فإن استخدام الطوابع بصورة مكثفة يوءد الى تحول الهدف الترويجي من الترويج للإعلان عن السلعة أو العلامة (وخلق الانطباع الايجابي عنها وعن خصائصها) الى الترويج للإعلان عن الإضافات السلعية التي يحصل عليها المشتري بواسطة الطوابع التي يجمعها (Robinson, 1977) (Kotler & Cox , 1988) .

ب - كوبونات متاجر التجزئة •

ان كوبونات متجر التجزئة تعتبر قريبة الشبه (وخاصة من حيث فوائدها) الى حد كبير من الكوبونات التي تصدر بواسطة المنشأة المنتجة للسلعة أو العلامة ، ولكن الغرض من كل منهما قد يختلف في بعض الاحيان • فكوبونات متاجر التجزئة تختلف عن تلك التي يصدرها المنتج في أنها توزع من أجل نوع معين من المنتجات و (أو) نوع معين من العلامات الخاصة بذلك المنتج • وعلى سبيل المثال فإن متجر التجزئة قد يوزع كوبون يمكن من الخصم السعري عند شراء سلعة ما (كالشاي أو مسحوق الغسيل مثلا) ، ولكن المتجر قد يرى أن نوع معين من علامات الشاي (أو علامات مسحوق الغسيل) يحتاج الى منشطات بيعية فيقوم بتوزيع كوبون خاص يمكن من الخصم السعري عند شراء علامة معينة من علامات الشاي (أو علامة معينة من علامات مسحوق الغسيل ، أو غير ذلك) • (Luick & Ziegler, 1968) .

ان كوبونات الخصم السعري التي توزع بواسطة متجر التجزئة تصبح ذات فعالية ترويجية حينما يهتم المشتري بالخصم السعري ويكون حساسا بدرجة كبيرة للسعر ، حيث يعتمد بدرجة كبيرة على السعر والخصم السعري عند الشراء • ان تلك الكوبونات يمكن أن توءثر في زيادة المبيعات من منتج معين (أو علامة معينة) من تلك المنتجات (أو العلامات) التي يوزعها متجر التجزئة • وعادة ما يتم توزيع كوبونات الخصم السعري التي

بيوزعها متجر التجزئة عن طريق الاعلانات التي تصدر عن هذا المتجر. وكذا يمكن توزيعها على المشتريين في مكان البيع بالمتجر • وفي بعض الاحيان قد يفضل متجر التجزئة توزيع كوبونات بدلا من كوبونات المنشأة المنتجة نظرا لعوامل أنصليتها من حيث التكلفة والفاعلية حيث تكون في بعض الاحيان أقل تكلفة وأكثر فاعلية (Robinson, 1977) (Kotler & Cox, 1988).

ج - العروض والايضاحات بمتجر التجزئة •

ان معروضات السلع بمتجر التجزئة يطلق عليها العروض بمكان الشراء • ان الغرض من تلك المعروضات بمكان الشراء هو جعل المستهلك يقوم بشراء السلع المعروضة ، وذلك من خلال تأثير العروض وانغراءات وجاذبية المعروضات من تلك السلع • ان المعروضات بمكان الشراء يكون تأثيرها على المستهلك في مكان الشراء نفسه • ومن ثم فان دورها في ترويج المبيعات يكون دورا ملموسا لهذا السبب (Luick & Ziegler, 1968) •

ان كثير من وسائل العرض يتم دعمها عن طريق منتجوا السلع التي تباع بمتاجر التجزئة • فكثير من السلع والعلامات الجديدة تقدم بواسطة المنتجين وتعرض بمتاجر التجزئة بين حين وآخر • ولعل الاهتمام بالعرض بمتاجر التجزئة جعل المشتري يقوم بالاختيار من بين البدائل والشراء على أساس من مشاهدته للمعروضات ونوافذ العرض بمتاجر التجزئة • ومن ثم فان الترويج من خلال العرض بمتاجر التجزئة يساهم في الاعلان والعرض والتذكير للمستهلك باحتياجاته لسلع معينة ، كما أن الترويج من خلال العروض يجذب اهتمام المستهلك ويبرهن للمستهلك على جاذبية وجودة السلع ويحفزة على الشراء ويقوى ميوله الشرائية ويوصل الى السلوك الايجابي الشرائي القولي والفعلي (Till - man & Kirkpatrick, 1972) •

ان هناك أساليب عديدة للعرض بمتاجر التجزئة ومنها اللافتات الخارجية المتعلقة بالمنتجات والتي تهدف الى التعريف بتلك المنتجات واخبار المستهلك بأن متجر التجزئة يقوم ببيع تلك السلعة • كما أن نوافذ العرض بمتاجر التجزئة تعتبر من أهم وسائل العرض بتلك المتاجر • وتلك النوافذ للعرض لا تقتصر على عرض السلع فقط وانما تقوم بعرض عديد من الادوات المكملة والتي تستخدم مع السلع كما أنه يمكن عرض كيفية استخدام تلك السلع • كما أن نوافذ العرض قد تمكن من الاجابة على كثير من التساؤلات التي قد تطرأ بذهن المشتري عن المنتجات التي يبيعها متجر التجزئة، ولعل استخدام نوافذ

العرض يحقق كثيرا من الاهداف الترويجية بمتاجر الاقسام والمحلات المتخصصة فى بيع الملابس الجاهزة • وتعتبر باتريينات العرض داخل المتجر أحد وسائل العرض بمتاجر التجزئة والتي تتراوح بين عروض لاشياء بسيطة الى عروض كاملة ، وقد تنبهناها بعض الشركات المنتجة لبعض السلع التي تباع بالمتجر • كما قد تستخدم تلك الباتريينات أيضا فى عرض اعلانات عن السلع • وكذا فان المعروضات بالداخل والمعروضات بالارفف تعتبر من وسائل العرض بمتاجر التجزئة وتواءم دورا ترويجيا هاما وخاصة بالنسبة لمتاجر خدمة النفس ومتاجر الاقسام (Luick & Ziegler , 1968) •

وعلى أية حال فانه يجب مراعاة أن تكون وسائل العرض بمتاجر التجزئة جذابة، وتتوافر بها خواص طبيعية وغير مكلفة ، وتمكن من اعطاء المعلومات للمستهلك عن السلعة وذلك حتى يمكن أن تكسب ثقة المستهلك ، كما يجب أن تمكن من خلق مناخ ملائم يساعد على توطيد العلاقة بين رجال البيع والمشتريين، (Luick & Ziegler , 1968) • ولذا فان العرض الجيد هو ذلك الذى يبنى على أساس يمكن من الترويج للمبيعات ويتوافق مع وسائل الاعلان والترويج للسلعة، ويتسم بالبساطة والتأثير والتميز والتناسق من حيث الاشكال والالوان والرسائل الاعلانية والتصميم الكلى (Tillman & Kirkpatrick, 1972) •

واذا ما انتقلنا الى الايضاحات بمتاجر التجزئة فاننا نجد أنها تعتبر وسائل هامة لجذب انتباه المستهلك لسلعة أو لسلع معينة • وبالتأكيد فانه لا شئ أفضل من ايضاح للسلعة أو السلع ولكيفية استخدامها • وهناك نوعين من الايضاحات الاول يتضمن تحضير السلعة للمستهلك أو توزيع عينات منها ، والثانى يتضمن بيان كيفية اعداد السلعة و (أو) تركيبها وصيانتها و (أو) استخدامها • وفى بعض الحالات فان منتج السلعة قد يساهم بدور واضح بالنسبة لكلا النوعين من الايضاحات • ولكن الشئ المهم بالنسبة للايضاحات هو أنه يجب أن تكون مقنعة للمستهلك • فالمشتري يجب أن يقتنع بالسلعة فى حالة الاستخدام عن طريق تجربة عينه منها ، كما هو الحال بالنسبة للعطور مثلا • كما أن المشتري يجب أن يقتنع بالسلعة عند مشاهدته لكيفية استخدامها وتشغيلها كما هو الحال بالنسبة للادوات والاجهزة الالكترونية والسلع الكهربائية وخلافه (Luick & Ziegler , 1968) •

الفصل الخامس

**منشطات (مروجيات) البيع الأخرى
الموجهة لحلقات التوزيع**

مقدمة

تناولنا في الفصل السابق لأهم منشطات للبيع الأخرى والموجهة للمستهلك، وفي هذا الفصل نتناول أهم منشطات البيع الأخرى والموجهة لحلقات التجارة. حيث نتناول أهم منشطات البيع الأخرى الموجهة لحلقات التجارة كما هو موضح بشكل (١٥) وتتضمن الآتى :

أولاً : منشطات "مروجات" المبيعات السلعية .

- المسموحات عن المشتريات .
- المقابل النقدي عن الوحدات المباعة لدى تاجر الجملة وتاجر التجزئة خلال الفترة المحددة .
- المسموحات عند إعادة الشراء .
- السلع المجانية .

ثانياً : المسموحات لأجل الاعلان ونوافذ العرض .

- المسموحات التجارية (للاعلان والعرض) .
- الترويج من خلال قائمة الموزعين .
- الاعلان التعاوني .

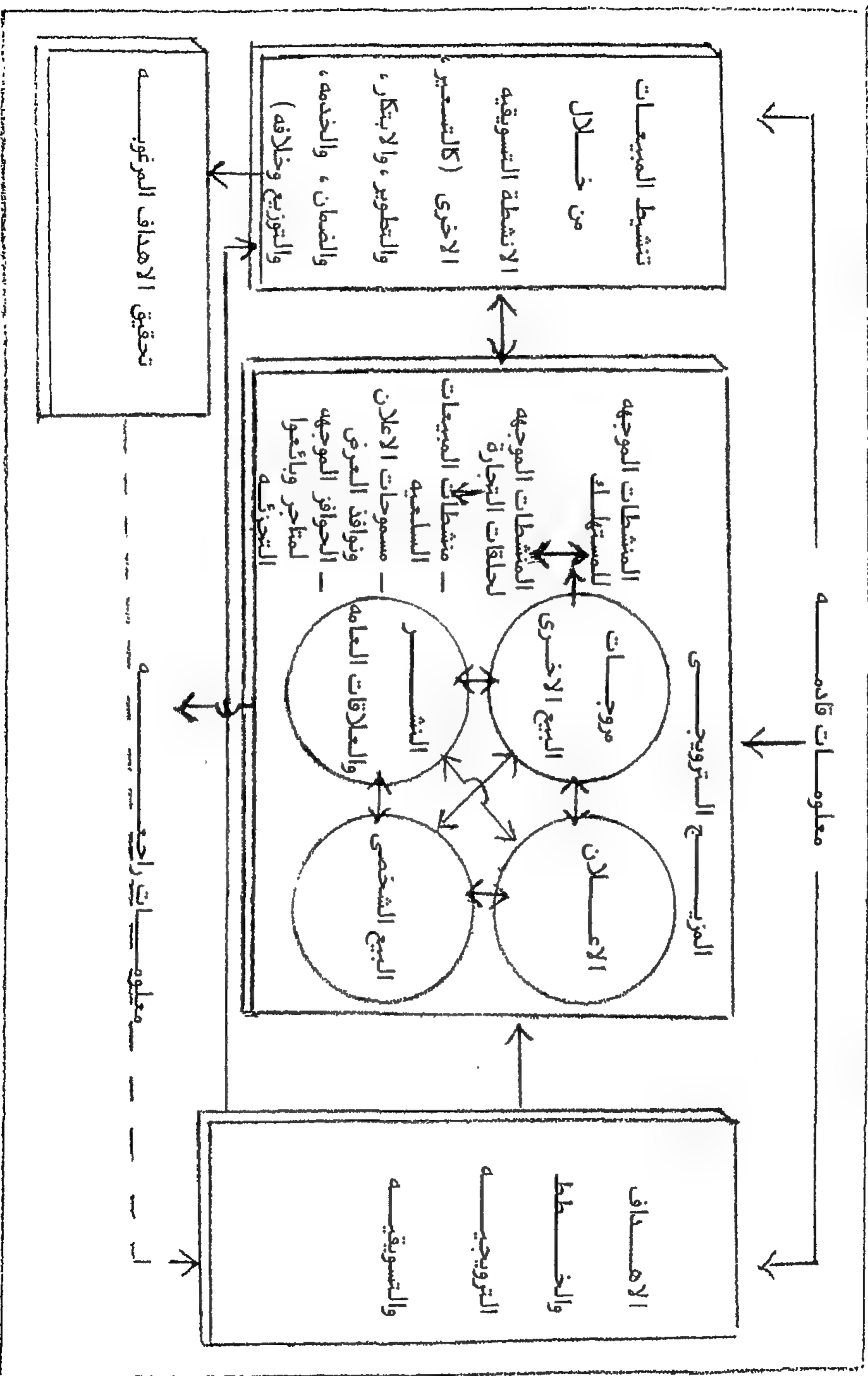
ثالثاً : المواءمة المباشرة الموجهة لمتاجر وبائعو التجزئة .

- الحوافر النقدية لرجال البيع .
- المسابقات البيعية ذات الجوائز .
- لقاءات البيع .
- كتالوجات البيع .
- المعارض التجارية والعروض

أولاً : منشطات المبيعات السلعية

ان منشطات المبيعات السلعية تعتبر من أدوات الترويج للمبيعات والتي تهدف الى الحصول على مزايا تجارية بالنسبة لمتاجر التجزئة . ان المنشطات المرتبطة بالمبيعات السلعية تعتبر على جانب كبير من الأهمية لتشجيع وحفز المتاجر من أجل تكثيف جهودها لدعم السلعة وعرضها بالمتجر وزيادة المبيعات منها والتي قد لا تتحقق في ظروف البيع والتسعير العادية . وباختصار فان منشطات المبيعات السلعية ماهي الا مدفوعات أو

مروجات البيع الأخرى الموجهة لحلقات التجارة (في إطار النشاط الترويجي)



حوافز نقدية أو عينية لمتاجر التجزئة • وتتضمن أربعة أنواع رئيسية من الحوافز وهى :
المسموحات (الخصم النقدي) عن مشتريات متجر التجزئة من السلعة ، والمقابل النقدي
عن الوحدات المتحركة لمكان البيع، والمسموحات (الخصومات النقدية) عند إعادة الشراء ،
والسلع المجانية من نفس السلعة أو من سلع أخرى والتي يمنحها المنتج لمتاجر الجملة أو
التجزئة بسبب شراءه قدر معين من سلعته • وسوف نتناول تلك الحوافز النقدية
والعينية الموجهة للمتاجر فيما يلي (Luick & Ziegler, 1968 ; Govani,
et.al., 1986; Tillman & Kirkpatrick, 1972) :

أ - المسموحات عن المشتريات •

ان المسموحات عن المشتريات تعتبر عرض قصير الاجل يتضمن مبالغ نقدية معينة
تدفع أو تخصم لمتاجر الجملة والتجزئة مقابل شراء كمية معينة من السلعة خلال فترة
معينة • وفي ظل اتفاق المسموحات عن المشتريات عند تجاوزها حد معين (أو كمية
معينة) فان المسموحات تعتبر كخصم للكمية المشتراه بواسطة تاجر الجملة أو تاجر
التجزئة خلال فترة زمنية معينة • ان هذا الحافز لمتاجر الجملة و (أو) لمتاجر
التجزئة عادة ما يدفع في شكل نقدي ، أو في شكل خصم من قيمة فواتير المبيعات التي
تباع لتلك المتاجر أو في صورة اضافة الى الحساب الدائن لتلك المتاجر لدى جهة البيع •

ان تلك المسموحات عن المشتريات تساعد على زيادة الطلب من جانب متجر الجملة
ومتجر التجزئة للشراء بكميات أكبر من الكميات المعتادة التي يقومون بالشراء في حدودها •
ان تلك الحوافز التي تقدم للمتاجر (مقابل شراءها كميات معينة أكبر من الكميات المعتادة)
تقدم بصورة عادية غير معقدة عند الوصول الى حد معين أو كمية معينة خلال فترة معينة •
والمقصود بأنها تقدم بصورة معتادة أنها لا تتطلب من متاجر الجملة أو متاجر التجزئة
تقديم أية جهد تسويقي من جانب تلك المتاجر في مقابل الحصول على ذلك الخصم النقدي
أو تلك المسموحات النقدية •

وعلى سبيل المثال فان مصانع الادوات الكتابية في موسم العودة للمدارس (في الفترة
من أواخر يوليو الى أواخر سبتمبر تقريبا) يمكن أن تقوم بتقديم مسموحات عن المشتريات
للوسطاء المتعاملين معها في حالة شراء كمية معينة (كارتونه أو عدد معين من الكارتونات
مثلا) وذلك باعطاء خصم نقدي من سعر الكارتونه بخصم مبلغ واحد جنييه أو خلافة عن
كل كارتونه كراريس أو كشاكيل أو ما شابه ذلك • ولاشك أن ذلك يمكن من تحقيق عدة

مزايا للمورد (المصنع) • ومن أهم تلك المزايا البيع السريع بكميات كبيرة دون حاجة الى جهود خاصة أو استثنائية للمناولة أو اللف والحزم أو غير ذلك من الترتيبات • هذا بالإضافة الى القدرة على الوقوف أمام المنافسة نتيجة البيع بأحجام طلبيات كبيرة • هذا من جهة المورد ، أما الوسطاء الذين يشترون من ذلك المورد فانهم يحققون المكاسب النقدية التي تنتج عن تلك المسموحات النقدية التي يقدمها المورد في شكل خصم سعسى عن الكميات المشتراه دون أن يتحمل أولئك الوسطاء أية أعباء تسويقية (تجارية) مقابل ذلك • أضف الى ذلك أن المسموحات تكون فى صورة مبالغ نقدية تدفع أو خصم من قيمة المشتريات مما يجعل الوسطاء يشعرون بقيمتها بالنسبة لهم كحافز مالى (من جانب المورد) غير مرتبط بأية أعباء تجاه المورد من جانب الوسيط سوى شراء كمية معينة خلال فترة معينة فى سبيل الحصول على تلك المسموحات •

ب - المقابل النقدى عن الوحدات المتحركة من المخزن الى مكان البيع •

ان المقابل النقدى عن الوحدات المتحركة من المخزن لمكان البيع يعنى تقديم مبلغ نقدى معين عن كل وحدة من الوحدات التى تتحرك من مخزن تاجر الجملة أو مخزن تاجر التجزئة خلال فترة محددة من الزمن • وعلى سبيل المثال فان المصنع (المورد) قد يسمح بخصم عن الوحدات التى تتحرك من المخزن من سلعة معينة خلال فترة معينة كالسماح بخصم مبلغ نصف جنيه مثلا عن كل علبه من علب سمن "النخلتين" والتى تتحرك من مخزن التاجر فى خلال الفترة من أول مايوحتى آخر مايو على سبيل المثال • ان المصنع (المورد) يقدم ذلك العرض من أجل خفض احتمالات بطىء دوران المخزون • ان ذلك العرض يساعد على سرعة حركة المخزون من مخازن تاجر الجملة وتاجر التجزئة الى أرفف البيع أو مكان البيع • وتبعاً لذلك العرض فان التاجر يحصل على مقابل نقدى معين عن كل وحدة يتم نقلها من المخزن الى المتجر خلال الفترة المحددة •

ان المصنع فى الحقيقة يقوم بدفع مقابل عن الفرق بين الوحدات المخزونه فى أول الفترة (أول مايو مثلا) مضافا اليها الوحدات المشتراه أثناء الفترة (أثناء شهر مايو) وبين الوحدات المتبقية فى نهاية الفترة (آخر شهر مايو مثلا) وذلك وفقا للمعادلة الآتية: (Govan1, et. al.,1986) : عدد الوحدات المتحركة من المخازن لمكان البيع والتى يتم دفع مقابل نقدى عنها = (مخزون أول المدة + المشتريات خلال المدة) - مخزون آخر المدة • فاذا كان مخزون أول مايو لاحد المتاجر ١٠٠٠ وحدة والمشتريات خلال مايو ٣٠٠٠ وحدة ومخزون آخر مايو ٥٠٠ وحدة • وكان المبلغ

النقدى عن كل وحدة تتحرك من المخازن لمكان البيع نصف جنيهه فان عدد الوحدات المتحركة من المخازن لمكان البيع والتي تستحق مقابل نقدى تكون كالتى: — عدد الوحدات المتحركة لمكان البيع وتستحق مقابل نقدى = مخزون أول الفترة + المشتريات خلال شهر مايو — مخزون آخر الفترة = ١٠٠٠ + ٣٠٠٠ — ٥٠٠ = ٣٥٠٠ وحدة . المقابل النقدى المسموح به عن الوحدات المتحركة من المخازن لمتجر البيع = $\frac{1}{2} \times ٣٥٠٠ = ١٧٥٠$ جنيهه . ان المبلغ النقدى المسموح به لذلك التاجر سوف يكون ١٧٥٠ جنيهه بواقع $\frac{1}{2}$ جنيهه لكل وحدة من الوحدات التى تبلغ اجماليتها ٣٥٠٠ وحدة والتى تحركت فى شهر ما يو من مخازن تاجر التجزئة الى متجر البيع الخاص به .

ان المقابل النقدى عن الوحدات المتحركة للمخازن خلال فترة معينه يحقق عديد من المزايا . فبالإضافة الى الحد من تباطئ حركة المخزون فان ذلك اسلوب يعتبر مفيدا من أجل تحريك الوحدات القديمة من المخازن لمتاجر البيع قبل ظهور وحدات ذات أشكال جديدة من نفس المنتج أو أشكال محسنة أو معبأة فى عبوة أفضل أو قبل ظهور وحدات جديدة من المنتج ذات تواريخ صلاحية أحدث ، مما يستدعى سرعة حركة الوحدات القديمة من المخازن الى متاجر البيع تمهيدا لسرعة بيعها قبل ظهور الوحدات الجديدة بالمتاجر .

ج — المسموحات عند إعادة الشراء .

ان المسموحات عن إعادة الشراء تعنى دفع مقابل نقدى معين نظير إعادة شراء كمية معينه أو قدر معين من الوحدات حيث يعتمد ذلك على القدر الذى تم شراءه فى المرة السابقة . ان المسموحات عن إعادة الشراء يمكن اعتبارها خطوة متقدمة بعد تحريك الوحدات من المخازن لمكان البيع . فالتاجر بعد تحريك الوحدات من المخزن للمتجر سوف ينتجه نحو إعادة الشراء لنفس الكمية التى تم تحريكها عادة . ومن أجل تشجيع التاجر على إعادة الشراء فان المنتج (المورد) عادة ما يقوم بمنح مقابل نقدى معين مقابل إعادة شراء كمية جديدة معينه من الوحدات .

ولايضاح المقابل النقدى لإعادة الشراء والمقابل النقدى الاجمالى عن الوحدات المتحركة من المخازن وعن إعادة الشراء نستمر فى مثالنا السابق كما هو موضح فيما يلى :

المخزون أول مايو ١٠٠٠ وحدة

المشتريات خلال مايو ٣٠٠٠ وحدة

المخزون آخر مايو (٥٠٠) وحدة

المخزون أول مايو

المشتريات خلال مايو

المخزون آخر مايو

الوحدات المتحركة من المخزن لمكان البيع ٣٥٠٠ وحدة

المقابل النقدي عن الوحدات المتحركة = $٣٥٠٠ \times \frac{1}{2}$ جنيه = ١٧٥٠ جنيه
اعادة الشراء في الفترة من آخر مايو الى منتصف يونيه ٥٠٠٠ وحدة
يطرح: الزيادة عن حدود الوحدات المتحركة من المخزن ١٥٠٠ وحدة

الوحدات المعاد شراءها والتي تتمتع بمسموحات اعادة الشراء ٣٥٠٠ وحدة
المقابل النقدي (المسموحات) عن اعادة الشراء بواقع ١ جنيه للوحدة ٣٥٠٠ جنيه.
اجمالي المسموحات التي يحصل عليها التاجر = المسموحات عن الوحدات المتحركة
+ المسموحات عن اعادة الشراء = ١٧٥٠ + ٣٥٠٠ = ٥٢٥٠ جنيه .

وبناء على ذلك فان اجمالي المسموحات النقدية (الخصم النقدي) الذي يحصل عليه
ذلك التاجر يتكون من مبلغ المسموحات عن الوحدات المتحركة من المخازن الى متجر
البيع ومقدارها ١٧٥٠ جنيه ومبلغ المسموحات عن اعادة الشراء ومقداره ٣٥٠٠ جنيه
وذلك باجمالي قدره ٥٢٥٠ جنيه .

ان المسموحات لاعادة الشراء تساعد على تقوية المعاملات التجارية والتعاون بين
المورد والوسطاء، وتمكن من التغلب على احتمالات انخفاض المبيعات للمورد، كما تشجع
تاجر التجزئة للحصول على السلعة والاحتفاظ بالمخزون اللازم والضروري بسبب انخفاض
المخزون لديه نتيجة المبيعات التي تتم بمتجره . كما أن اعادة الشراء يدفع للتركيز على
وتشجيع الترويج من خلال رجال البيع (البيع الشخصي) ومن خلال التعاون الترويجي
بين المورد والوسطاء .

ولكن قد يوء خذ على مسموحات اعادة الشراء أنها مكلفة للمورد وقد تدعو الى تهاون
الوسيط (التاجر) في البيع نتيجة شعوره بالحصول على مزايا مرضية من المسموحات قبل
أن يقوم ببيع أية وحده منها . كما أن توقيت المسموحات اذا لم ينسق ويتم في وقت ترويج
المبيعات (للوحدات التي تم شراءها في المرة السابقة لاعادة الشراء) (وليس قبله)
فان المنافسين في تلك الحالة قد يضعون خططا مضادة مما قد يفسد الاثر الايجابي
لمسموحات اعادة الشراء .

د - السلع المجانية •

ان الترويج عن طريق السلع المجانية تعنى أن الوسطاء يتلقون سلعا مجانية (مسموحات سلعية) وليس مسموحات نقدية ، تعطى لهم مقابل شراء كمية معينة من السلعة أ (من سلعة أخرى من نفس المنتج المورد) • وعلى سبيل المثال فان المصنع (المورد) قد يعطى وحدة اضافية مجانية عن كل ٢٠ وحدة يشتريها الوسيط • والوسيط فى تلك الحالة يتسلم واحد وعشرون وحدة ولكن الفاتورة التى يقوم بدفع قيمتها تكون عن عشرون وحدة فقط •

ان هذه الطريقة تمد الوسيط بفرصة لزيادة أرباحه من خلال بيع الوحدة أو الوحدات المجانية التى يحصل عليها بدون مقابل • ولكن على الجانب الآخر فان هذه الطريقة قد لا تكون فعالة من الناحية الترويجية بالنسبة للسلع بطيئة الحركة حيث لا يكون هناك مبرر للشراء بالكميات الكبيرة نظرا لان تلك الكميات لن يتم بيعها بسرعة • ولذا فان الوسيط لا يكون لديه حافزا بسبب الوحدات المجانية التى سوف يحصل عليها • فذلك الحافز سوف يتناقص بسبب الاثر السالب الناتج عن معرفة الوسيط ببطء حركة البيع بالنسبة لذلك النوع من السلع •

ثانيا : مسموحات الاعلان ونوافذ العرض

ان مسموحات الاعلان ونوافذ العرض هى تلك المسموحات التى تستخدم لتقوية تجار الجملة والتجزئة ودعمهم من أجل قيامهم بأنشطة الاعلان والعرض • ويوجد أساسا ثلاثة أنواع من تلك المسموحات :

أ - المسموحات التجارية (للالعلان والعرض) •

ان المسموحات التجارية هى اتفاق قصير المدى والذى بواسطته يقوم المنتج (المصنع) بمكافأة تجار الجملة أو التجزئة على نشاطهم الاعلانى ونشاطهم الخاص بالعرض بالمتجر ومثبتات العرض، وبالطبع فان بحوث التسويق تلعب دورا كبيرا فى تحليل السوق والمنافسة والمتغيرات الأخرى التى بناء عليها يمكن تقرير حجم ونوع تلك المسموحات والى من توجه • وتأخذ المسموحات التجارية للاعلان والعرض الاشكال الآتية :

١ - مسموحات الاعلان : المسموحات التجارية للاعلان هى عبارة عن حوافز

يتم توجيهها الى الوسطاء لتشجيعهم من أجل الاعلان عن منتج أو منتجات المصنع . وعادة ما تكون تلك الحوافز في شكل نسبة مئوية من القيمة النقدية للمنتجات التي يشتريها الوسيط خلال فترة معينة (١٠٪ على سبيل المثال) . ومن أجل الحصول على تلك المسموحات فان على الوسيط أن يقدم ما يثبت للمصنع نشاطه الاعلاني (ك تقديم نسخة من الاعلانات وتقديم ما يثبت عدد مرات تكراره والتكلفة ، الى غير ذلك) (Govani , et. al., 1986) .

٢ - مسموحات العرض : وتلك المسموحات توجه لتجار التجزئة الذين يقومون باقامة باتريينات عرض أو عروض خاصة بمنتجات المصنع . وذلك بناء على مواصفات يتم تحديدها مسبقا بناء على اتفاق رسمي بين الطرفين . وأيضا فان مسموحات العرض يمكن أن توجه لتاجر التجزئة لتشجيعه على وضع سلع منتج (مصنع) معين ضمن معروضاته (أو عروضه) بالمتجر (Luick & Ziegler, 1968 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

ب - الترويج من خلال قائمة الموزعين .

ان الترويج من خلال قائمة الموزعين يتم عن طريق الاعلان بواسطة المصنع والذي يبين فيه منتجاته ، وقائمة بأسماء تجار التجزئة الذين يقومون بتوزيع وبيع تلك المنتجات . ان هذه القائمة تعتبر مفيدة لتجار التجزئة لانها تساعد على جذب الحركة وزيادة عملاء المتجر . كما أنها تعتبر أيضا مفيدة للمنتجين ، وخصوصا أولئك الذين يرتبطون في توزيع منتجاتهم بأنواع معينة أو متميزة من المتاجر ، وذلك نظرا لان تلك المتاجر يتم ايضاحها بقائمة الموزعين . وكذا فانها تشجع تجار التجزئة على القيام بالاعلان عن منتجات المصنع نظرا لان المصنع (المنتج) يدرج أسماعهم وأماكنهم بقائمتهم . ومن البديهي أن ذلك النوع من الترويج لا يتضمن أية مدفوعات نقدية أو سلعية مباشرة لمتاجر التجزئة . ولكنهم يكافؤون فقط بنشر أسماعهم وأماكنهم وعناوينهم بقائمة الموزعين . ومن الجهة الاخرى فان بعض الموزعين قد يرغبون في نشر أسماءهم بقائمة الموزعين ومن ثم فانهم قد يكونون على استعداد للمساهمة المالية في التكاليف المتعلقة بتلك القائمة والاعلانات المرتبطة بها (Govani , et. al., 1986) .

وبالطبع فان هذا الترويج من خلال قائمة الموزعين يكون مفيدا بدرجة ملحوظة في التقديم والترويج للمنتجات الجديدة . ومثالا لذلك ، ما قامت به شركة أقلام باركر من

استخدام لقائمة الموزعين في التقديم والترويج لاحد منتجاتها الجديدة .

ومن ثم فان الموزعين لذلك المنتج من مكاتب وسوبرماركتس وخلافه والذين تظهر أسماءهم وعناوينهم بقائمة الموزعين يقومون ببذل جهود ملحوظة في التوزيع والبيع للمنتج وجذب المشترين . وقد قامت شركة باركر ببناء حملتها الترويجية على أساس ارسال قلم باركر من ذلك النوع كعينة الى كل موزع من موزعي التجزئة مع طلب شراء عدة دسنتات من الاقلام . ويطلب من الموزع الذي يرغب في الطلب أن يقوم بملىء ذلك الطلب للاقلام من النوع ، مع وعد من الشركة بنشر اسم الموزع وعنوانه بقائمة الموزعين في حالة طلبه لذلك النوع من الاقلام من الشركة . أما بالنسبة للموزعين الذين لم يستجيبوا لذلك بملىء طلبات الشراء فقد اتجهت الشركة الى توجيه رجال البيع الخاصين بها بزيارة أولئك الموزعين واقتناعهم بطلب الشراء . وقد كانت نتيجة ذلك زيادة المبيعات بمنافذ التجزئة من ٤٢٪ الى ٧٨٪ خلال فترة الترويج والتي استمرت أربعة أسابيع (Luick & Ziegler, 1968) .

هذا من حيث فوائد قائمة الموزعين للموزع وللمنتج . ولكن على أية حال لا يجب اغفال الصعوبات التي تواجه المنتج (المصنع) من أجل القيام بذلك النوع من الترويج، وخاصة من حيث الوقت الذي يستغرق من جانب رجال البيع والجهود اللازمة لحفزهم . ولكن اذا كان المنتج على استعداد لمواجهة تلك الصعوبات فانه يمكن أن يحصل على نتائج ايجابية واضحة في فترة قصيرة من خلال الترويج عن طريق قائمة الموزعين .

ج - الاعلان التعاونى .

ان الاعلان التعاونى هو ذلك الاعلان الذى يكون المسئول عن تكلفته والانفاق عليه أكثر من معلن حيث يتقاسمون عادة تكلفة ونفقات الاعلان بالتساوى (Govani, et. al., 1986) . وعادة ما يتم الاعلان التعاونى من خلال عقد طويل المدى يكون المنتج (المصنع) أحد أطرافه حيث يقوم بدفع مسموحات معينة الى تاجر أو تجار التجزئة المشتركين معه فى الاعلان التعاونى وفقا للاتفاق الذى يتم بينهم . وقد يكون الاتفاق على أساس تقاسم النفقات بالتساوى أو بنسب معينة لكل حالة على حدة أو على أساس نسبة من قيمة الوحدات التى يتم بيعها طوال مدة العقد أو غير ذلك . وعمليا فقد جرت العادة على أن المنتج (المصنع) لا يقوم بدفع حصته الا بعد أن يقدم تاجر (أو تجار التجزئة) اثبات بنشر الاعلان أو الاعلانات المتفق عليها بالعقد (وعلى سبيل

المثال تقديم فاتورة أو فواتير من وسيلة أو وسائل النشر تثبت أن الاعلان قد تم نشره بالوسيلة) • والعقد الذى يتم الاتفاق عليه تكون مدته عادة أكثر من سنة (وقد تكون سنة فى بعض الاحوال) ويكون مقيد فى حدود الاعلان ولا يغطى الاشكال الاخرى للترويج ، كالمعارض والعروض وخلافه من أشكال الترويج الاخرى • وفى بعض العقود قد يتم الاتفاق على تحديد وسائل النشر للاعلانات التعاونية وعادة ما يتم اختيار المجلات والجرائد والتلفزيون للاعلان عن مثل تلك الاعلانات • ولكن فى بعض العقود قد تشمل وسائل النشر لوسائل أخرى مثل الاعلانات الموزعة بواسطة البائع والاعلانات فى مكان الشراء والاعلانات المطبوعة على مواد وأوراق البيع والتعبئة والتغليف وخلافه من وسائل الاعلان التى يمكن استخدامها لتشجيع تجار التجزئة الصغار المحدودى الامكانيات (Luick & Ziegler, 1968) •

ورغم أهمية الاعلان التعاونى فان فعاليته تكون أكثر حينما يجتمع مع برنامج قوى للاعلان على المستوى القومى (Young & Greyser, 1982) • وعموماً فانه يمكن تقسيم الاعلان التعاونى الى قسمين رئيسيين :

١- الاعلان التعاونى الافقى : وهو ما يطلق عليه الاعلان الاتحادى ، وهو اعـلان يتم الانفاق عليه عن طريق اشتراك مجموعة من المتنافسين الذين يعملون بنفس الصناعة • ان ذلك النوع من الحملات الاعلانية المتبادلة يتم القيام به للتأثير الايجابى على الطلب لصالح المنتجات التى يتم انتاجها بالصناعة (وعلى سبيل المثال الاعلان التعاونى الافقى الذى يقوم به منتجوا الكلور أو منتجوا مسحوق الغسيل أو منتجوا السمن النباتى أو منتجوا الالبان أو ما شابه ذلك • ومن أمثلته اعلان اتحاد منتجى الالبان بالولايات المتحدة "كل شخص يحتاج اللبن " • وفى عديد من بلدان العالم لا يقتصر ذلك على المنتجات الصناعية وانما يشمل المنتجات الزراعية أيضا حيث نجد فى الولايات المتحدة الامريكية على سبيل المثال الاعلان التعاونى الافقى الذى يقوم به منتجوا الموز أو البيض أو البرتقال حيث ان الاعلان عن البرتقال الطازج أو الاعلان عن عصير البرتقال ، الى غير ذلك • • وقد يتم الاعلان التعاونى الافقى أيضا على مستوى تجار التجزئة (وعلى سبيل المثال الاعلان التعاونى الافقى الذى يقوم وسطاء بيع السيارات حيث قد يقوم عدد من وسطاء بيع السيارات بالاعلان عن نوع معين أو أنواع معينه من السيارات) • ولكن العديد من تجار التجزئة قد لا يرغبون فى الاشتراك فى الاعلان التعاونى الافقى ومن أهم الأسباب لذلك تكون الأسباب التنافسية ومنافستهم لكل منهم الآخر (Govoni, et.al., 1986) •

٢- الاعلان التعاونى الرأسى : ان هذا النوع من الاعلان التعاونى يقوم اغلب المنتجين باستخدامه . وتبعاً لهذا النوع من الاعلان فان المنتج (المصنع) يقوم باعادة دفع نسبة من تكاليف الاعلان المحلى التى يتحملها التاجر الذى يقوم بالاعلان عن منتج أو بعض منتجات المصنع . فالاعلان التعاونى الرأسى هو ذلك الاعلان الذى يتم عن طريق اشتراك المنتج وتاجر (تجار) التجزئة . وهو الاعلان الموجه للمستهلك فى سوق التجزئة والذى يحمل اسم تاجر التجزئة ولكنه يكون موجه لصالح منتج أو منتجات المصنع . ويتم تحمل نفقاته بالاشتراك بين المنتج (المصنع) وتاجر التجزئة . وعادة ما يتم الاعلان فى الوسائل الاعلانية الشائعة كالجرائد والمجلات والتلفزيون والراديو والملصقات واللافتات والاعلانات العابرة والاعلانات بمكان الشراء , (Tillman & Kirkpatrick , 1972; Govoni, et.al., 1986) .

ان هذا النوع من الاعلان يهدف الى الترويج لمنتجات ذات تنوع كبير بالنسبة لكل منها حيث يوجد عديد من العلامات بالنسبة للمنتج ومن أمثلتها منتجات الغسالات والثلاجات والسيارات وغيرها . والقاسم المشترك لتلك المنتجات التى يتم الاعلان التعاونى الرأسى بالنسبة لها هو وجود بدائل يتم توزيعها بواسطة تاجر التجزئة . وحينما يقوم تاجر التجزئة بالتركيز فى البيع على ماركة واحدة من السلعة أى التوزيع المركز على ماركة أو علامة واحدة من الماركات أو العلامات فان خطة الاعلان التعاونى الرأسى لا تصبح ذات فعالية لان الاعلان التعاونى الرأسى يعمل على مواجهة المنافسة . ومن ثم فانه يهدف الى جذب تاجر التجزئة للاعلان عن علامة أو ماركة معينة من الماركات التى يقوم بتوزيعها . فاذا كان التاجر يقوم بتوزيع ماركة أو علامة واحدة هى ماركة أو علامة المنتج (المصنع) فان ذلك المصنع أو المنتج تمتفى عندئذ حاجته الماسة لقيام ذلك التاجر بالاعلان عن علامة أو ماركة ذلك المنتج (المصنع) . (Wright, et.al., 1971 ; Govoni, et. al., 1986) .

وفى حالة توزيع المنتج لمنتجه ينفذ توزيع بالتجزئة محدودة فانه يكون قلقاً على توزيع منتجه ينفذ التوزيع . ومن ثم فانه قد يلجأ الى الاعلان التعاونى الرأسى مع منافذ التوزيع بالتجزئة . كما أن بعض المنتجين المشهورين قد يقومون بتوزيع منتجات (علامات) قائدة وذات سمعة عالية فى السوق بدرجة كبيرة الى حد أنهم قد يشترطون من أجل توزيع منتجاتهم لدى واحد أو أكثر من موزع بالتجزئة أن يقوم ذلك الموزع أو أولئك الموزعين بالاشتراك فى برنامج الاعلان التعاونى الرأسى وذلك حتى يتمكن ذلك الموزع أو أولئك الموزعين من توزيع ذلك المنتج أو تلك العلامة القائدة بالسوق . وعادة ما يحدث ذلك

بالنسبة للعلامات القائدة في السوق لمنتجات مثل الساعات أو الكميرات أو أجهزة الفيديو أو غير ذلك من المنتجات • وهذا النوع من الاعلان التعاونى (الرأسى) عادة ما يستخدم لاغراض هجومية تجاه المنافسين أو لاغراض دفاعية فى مواجهة المنشآت المنافسة • ويمكن أن يكون أداة ترويجية ناجحة اذا تم استخدامه بكفاءة وبصورة مناسبة (Tillman & Kirkpatrick, 1972) •

ويجب ملاحظة أنه فى الدول التى ينتشر فيها الاعلان التعاونى كالولايات المتحدة الأمريكية فان القانون المنظم للعلاقة بين المستهلك والبائع وبين المنتج والوسطاء يتضمن أن يتم باتاحة الاستفادة المتساوية لجميع أفراد المستهلك فيما يتعلق بالترويج أو الخدمات أو غيرها • ومن ثم فان القانون الفدرالى للتجارة الذى يدعم قانون روبتسون — بتمان — بوء كد على ذلك فى العلاقة بين المشتري والبائع ومن ثم بين المنتج والوسطاء (تجار التجزئة) • ان ذلك يعنى أن المنتج (المصنع) يجب أن يقوم بتوزيع الاعلان التعاونى بعدالة بين الوسطاء وتجار التجزئة الذين يتعامل معهم بحيث يتيح لجميع تجار التجزئة فرصة متساوية فى الاعلان التعاونى والاستفادة من اعادة الدفع الذى يقوم به المنتج الى تجار التجزئة بدرجة متساوية بما يحقق مبدأ العدالة النسبية (Govani, et. al., 1986) •

وأخيرا فانه فى تقييم الاعلان التعاونى فانه ينبغى أن نشير الى الفوائد والمحددات المرتبطة بذلك النوع من الاعلان بالنسبة للمنتج (المصنع) وبالنسبة لتاجر التجزئة وسوف نتناول ذلك ببعض التفصيل فيما يلى :

فوائد ومحددات الاعلان التعاونى للمنتج (المصنع) : حينما يتم التخطيط والتنفيذ الجيد للاعلان التعاونى فانه يمكن تحقيق العديد من الفوائد بالنسبة للمنتج من خلال الاعلان التعاونى • كما يمكن التغلب على العديد من المحددات المرتبطة به • وسوف نتناول فيما يلى لاهم المزايا والمحددات المرتبطة بالاعلان التعاونى بالنسبة للمنتج (Wright, et. al., 1971 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972) • (Govani, et. al., 1986) •

ان المنتج من خلال الاعلان التعاونى يستطيع أن يشتري مساحة ووقت اعلانى أكبر مقابل مبالغ مالية أقل وذلك حينما تكون الاعلانات تحت اسم تاجر التجزئة المحلى نظرا لان الاعلان يتم الدفع له بالمعدل المحلى (وذلك بالمقارنة بالمعدل القومى الذى يتحملة

المنتج اذا قام بالاعلان تحت اسمه) • هذا بالاضافة الى أن الاعلان التعاونى ينتج عنه فى النهاية قدراً كبيراً من الاعلان وذلك نظراً لان تجار التجزئة سوف يكون لديهم دافع نحو القيام بالمزيد من الاعلان • كما أن تجار التجزئة غير المشتركين فى الاعلان التعاونى سوف يكون لديهم دافع أيضاً للبدأ فى القيام بنشاط اعلانى فى مواجهة منافسيهم من تجار التجزئة المشتركين بالاعلان التعاونى •

هذا اضافة الى أن المنتج يمكنه أن يفصل الاعلان التعاونى تبعاً لاحتياجات سوق محلى أو أسواق محلية معينة ، ومن ثم تحقيق عوائد أكبر من تلك الاسواق • هذا بالاضافة الى تحسين العلاقة بين المنتج وتاجر التجزئة (أوالتجار) المشتركين فى الاعلان التعاونى • وذلك نظراً لشعور ذلك التاجر أو أولئك التجار باهتمام المنتج (المصنع) وحرصه على تحقيق مصالح مشتركة بينه وبينهم • فالتاجر الذى يدرك حرص المنتج على زيادة المبيعات على المستوى المحلى سوف يتكون لديه انطباع ايجابى تجاه ذلك المنتج ، ومن ثم فان ذلك سوف يدعم المناخ الايجابى التعاونى بينه وبين المنتج • وكذا فان المنتج يمكنه استخدام الوعود المرتبطة بالاعلان التعاونى فى الوصول الى موزعوا تجزئة جدد لتوزيع منتج أو منتجات المنتج (المصنع) (Levy, et.al., 1983) • هذا كما أن الترتيبات الخاصة بالاعلان التعاونى تمت بالرقابة الآلية على نفقات الاعلان • وذلك نظراً لانه كلما زاد حجم مبيعات تاجر التجزئة من سلع المنتج كلما زادت مسموحاته المالية المرتبطة بالاعلان التعاونى • ومن ثم فانه يكون هناك توزيع تناسبى فى الاموال التى تعود على موزعوا التجزئة وذلك بقدر انتاجيتهم فى خلق المزيد من المبيعات •

ولكن على المقابل من ذلك فان هناك بعض المحددات المتعلقة بالاعلان التعاونى فيما يتعلق بالمنتج (المصنع) • ان من المحددات الرئيسية هو أن المنتج قد يفقد الرقابة على ذلك الاعلان التعاونى • وقد يكون من نتيجة ذلك عدم اتباع الاجراءات والالتزام بالشروط بين تاجر التجزئة والمنتج (المصنع) ، أو احلال اعلان تاجر التجزئة بدلا من الاعلان المطلوب من جانب المنتج ، أو تغيير الوسيلة الاعلانية المتفق عليها ، أو التحايل من أجل اعادة الدفع لمبالغ أكبر من جانب المنتج عن طريق الحصول على فوائد مزدوجة من وسيلة النشر أحدها أصلى بالسعر الحقيقى والآخر زائف مثبت به سعر أعلنى لاستخدامه من أجل تقديمه الى المنتج (المصنع) لاعادة الدفع لمبلغ أكبر من الحقيقى ، الى غير ذلك • أما فى حالة تشديد الرقابة فقد تسوء العلاقة بين المنتج وتاجر التجزئة نتيجة لتلك الرقابة الصارمة مما يجعل هناك احتمال أكبر للشكوى من جانب تاجر التجزئة وزيادة تكاليف الرقابة من جانب المنتج (المصنع) •

فوائد ومحددات الاعلان التعاونى لتجار التجزئة : ان التخطيط والتنفيذ للاعلان التعاونى يمكن أن يمكن من تحقيق العديد من الفوائد والتغلب على عديد من المحددات المرتبطة بالاعلان التعاونى . وسوف نتناول فيما يلى لأهم الفوائد والمحددات المرتبطة بالاعلان التعاونى بالنسبة لتجار التجزئة-Till (Wright, et.al., 1971 ; Govani, et.al., 1986 ; man & Kirkpatrick, 1972) :

ان من مزايا الاعلان التعاونى لتاجر التجزئة هو أن ذلك النوع من الاعلان يتيح الفرصة لذلك التاجر للقيام بمزيد من الاعلان بصورة أكثر من المعتاد . كما أن المبالغ المدفوعة من جانب المنتج تتيح الفرص لتاجر التجزئة أن يستمر فى الاعلان بصورة منتظمة . هذا بالإضافة الى أن تاجر التجزئة يمكن أن يستفيد من التصميم الجيد لبرنامج الاعلان التعاونى وذلك نظرا لان المنتج يهتم بكثير من التفاصيل (كالأعداد لتفاصيل برنامج وتوقيتات النشر بالوسيلة أو الوسائل الاعلانية) . كما أن المنتج (المصنع) والوكالات الاعلانية التى يعتمد عليها يكون لديهم خبرة كافية بالمقارنه بخبرة تاجر التجزئة والوكالات المحلية التى قد يستعين بها والتى قد تكون أقل بكثير من حيث الخبرة .

وعلى المقابل من ذلك فان الاعلان التعاونى بالنسبة لتاجر التجزئة لا يخلو من المحددات . فالقيود المشددة والتعقيدات غالبا ما تصاحب عملية اعادة الدفع لتاجر التجزئة . كما أن عدم مرونة اختيار الوسائل والرسالة الاعلانية والتصميم الاعلانى وما شابه ذلك تعد أيضا من محدّدات الاعلان التعاونى بالنسبة لتاجر التجزئة . ولكن هناك أيضا مشكلة عدم المساواة اذا قد يحصل تاجر التجزئة الكبار على عروض أفضل كما قد يتمتعون بتأثير أكبر ويخضعون لرقابة أقل من جانب المنتج (المصنع) . هذا بالإضافة الى أن التخطيط والتصميم والتنفيذ غير الجيد للاعلان التعاونى قد ينتج عنه نتائج سلبية من عدم كفاءة الاعلان التعاونى ومن ضعف العلاقة الجيدة بين المنتج (المصنع) وتاجر التجزئة .

ثالثا : الموء ثرات المباشرة الموجهة لمتاجر وبائعو التجزئة

ان الموء ثرات المباشرة الموجهة لمتاجر وبائعو التجزئة تتضمن عديد من الموء ثرات ومن أهمها الحوافز النقدية لرجال البيع ، والمسابقات البيعية ذات الجوائز ، والاضافات للموزع عن شراء كميات معينة من المنتج ، ولقاءات البيع ، وترتيبات وكتالوجات البيع ، والمعارض التجارية والعروض . وسوف نتناول فيما يلى لكل منها ببعض الايضاح (Lu- ck & Zeigler, 1968 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Gova- ni, et.al., 1986) :

أ — الحوافز النقدية لرجال البيع •

الحوافز النقدية لرجال البيع والتي يطلق عليها حوافز الدفع النقدية هي حوافز خاصة لرجال البيع لتشجيعهم من أجل دفع نوع معين أو خط معين من المنتجات • وتلك الحوافز تعطى لرجال البيع بالإضافة الى مكافآتهم المعتادة • وعلى سبيل المثال اذا كان أحد منتجى (مصنعى) السلع المعمرة يرغب فى دفع أحد منتجاته (نوع معين من الغسالات أو الثلاجات مثلا) بمتجر التجزئة فانه قد يقدم مبلغ معين من المال (٢٠ جنيها مثلا) الى رجل البيع عن كل وحده يقوم ببيعها • ان ذلك المبلغ يقدم من جانب مصنع السلعة ويعتبر حافزا لرجل البيع لدفعه لبيع ذلك النوع من السلع الخاصة بالمصنع بدلا من السلعة المنافسة • وهذا النوع من الحوافز يعتبر فعال لدفع السلع التى تحتاج الى جهد من جانب رجل البيع (Luick & Zeigler, 1968) •

ولكن عديد من متاجر التجزئة قد لا تفضل ذلك النوع من الحوافز لرجال البيع لان تلك الحوافز تجعل رجل البيع يركز على خط معين من المنتجات وليس على المنتجات بكاملها والتي توجد بالمتجر • وهذا أيضا قد يوء دى الى عدم توازن المخزون بالمتجر • كما قد يجعل رجل البيع يركز فى عمله على البحث عن الحافز أكثر من الاهتمام بعمله • ومن وجهة نظر المنتج (المصنع) فان هذه الحوافز تعتبر نوع من التكاليف الإضافية بالنسبة له • فهى لا تدفع عن المبيعات الإضافية وانما تدفع عن كل وحده من الوحدات التى تباع لذلك المنتج سواء كان للبائع تأثيرا فى دفعها للبيع أم لا •

ب — المسابقات البيعية ذات الجوائز •

ان المسابقات البيعية ذات الجوائز والموجهة الى بائعوا التجزئة تساعد على زيادة دافعية وانتاجية رجال البيع من خلال جذبهم نحو اثاره روح التنافس بينهم • والحافز هنا يكون فى صورة جوائز قد تكون نقدية أو عينية أو خلافه كرحلات أو شهادات تقدير أو ما شابه ذلك • وعلى أية حال فان تلك الجوائز يتم تقديمها بناء على تحقيق أهداف بيعية معينة من جانب رجال البيع حيث يتم اختيار أفضل رجال البيع من حيث تحقيق تلك الاهداف وترشيحهم للفوز بالجوائز • وقد يكون الهدف تحقيق زيادة فى المبيعات بصورة عامة، ولكن قد يكون هناك أهدافا محددة من وراء تلك المسابقات البيعية كأن يكون الغرض منها على سبيل المثال ترويج المبيعات فى فترات أو مواسم انخفاض المبيعات أو ترويج المبيعات بالنسبة لبعض الاصناف بطيئة الحركة أو قد يكون الهدف جذب عملاء

وكسب مشتريين جدد أو زيادة المبيعات من السلع ذات هامش الربح المرتفع أو دفع المبيعات لمنتجات جديدة أو زيادة طلبات الشراء من جانب العملاء ، الى غير ذلك (Govoni, et.al., 1986) .

ومن أجل نجاح المسابقات وتحقيقها للأهداف المرغوبه منها بفعالية فانه يجب أن يشعر المتسابقون بأن هناك فرصة للفوز بالنسبة لهم . ويجب أن يكون الهدف (المطلوب تحقيقه من جانب كل متسابق حتى يفوز في المسابقة) في متناول المتسابقين . وألا يكون الهدف عاليا بدرجة كبيرة أو خيالية مما قد يسبب الاحباط بالنسبة لهم . وعادة ما ترتبط تلك المسابقات بجوائز ويفضل ألا تكون هناك جائزة واحدة بل من الافضل أن تعرض عدة جوائز بحيث يفوز أكثر من رجل ببيع في المسابقة . ان قيمة المسابقات تكمن في أنها تؤدى الى تحقيق أهداف بيعية معينة مما يؤثر في زيادة العائد من المبيعات بحيث يمكن ذلك من تغطية قيمة الجوائز وتحقيق عائد اضافى للمنشأة (المصنع) . ان النجاح الحقيقى للمسابقات البيعية يكمن فى اقبال أكبر عدد ممكن من رجال البيع للاشتراك فى تلك المسابقات (Luick & Zeigler, 1968) .

ان المنتج (المصنع) عليه أن يقوم بالتخطيط للمسابقات وبالترويج لها والتنفيذ الجيد لبرنامج المسابقات حتى يضمن تحقيق النجاح الفعال لها . وقد تكون المسابقات مبنية على أساس تحقيق أرقام بيعية معينة أو تحقيق نسبة معينة من الزيادة فى المبيعات . ويجب ملاحظة أنه فى بعض الاحيان قد توجه المسابقة تجاه متاجر التجزئة ذاتها حيث توجه المسابقة نحو اختيار أفضل المتاجر من حيث عرض سلع المنتج (المصنع) فى مكان الشراء أو من حيث تحقيق أكبر أرقام بيع من تلك السلع أو من حيث تحقيق نسبة معينة من الزيادة من المبيعات من تلك السلع بمتاجر التجزئة أو ما شابه ذلك (Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

وفى تقييم المسابقات فانه يجب ملاحظة أن لها بعض المحددات مثلها مثل أية وسيلة ترويجية أخرى . فبالرغم من أنها تعمل على حفز رجال البيع والمتاجر الا أنها من الناحية الاقتصادية قد تبدو مكلفة . فالمنتج يدفع (فى صورة جوائز) من أجل انجاز مهام بيعية قد قام بالدفع لها من قبل . كما أن هناك انتقاد آخر يوجه الى المسابقات وهى أن أثرها يكون قصير الاجل ، وأثرها على المدى الطويل قد يكون محدوداً . ويتطلب زياده الاثر على المدى الطويل اجراء مثل تلك المسابقات مرات ومرات على مدار الوقت . هذا بالاضافة الى ان المسابقات (بعكس المتصور عنها) تحتاج الى تخطيط وتنفيذ (م ١٦ - التسويق والفراغ ج ٣)

وتقييم دقيق ، حيث يجب تقرير الاهداف المرجوة من ورائها مسبقا ، وتحديد شكل واطار المسابقة ، وتقرير الفترة التي يجب أن تجرى عنها المسابقة ، واختيار الذين ينبغي اشراكهم فى المسابقة واثارة حماسهم ، وتحديد الجوائز ، والترويج للمسابقة ، واعداد برنامج وميزانية المسابقة ، ثم اجراء المسابقات وامداد المتسابقين بالتقارير عن مدى تقدمهم اثناء فترة المسابقة ، وتحديد الفائزين والدفع الفوري للجوائز لهم ، ثم التقييم الدقيق لنتائج المسابقة (Govoni,et.al.,1986 ; Luick & Zeigler, 1968) .

ج - لقاءات البيع .

ان اللقاءات والاجتماعات البيعية تهدف الى الابقاء على رجال بيع وقوى بيعيه على درجة عالية من الوعى والمعرفة ومن الدافعية . ان الاجتماعات واللقاءات البيعية تعتبر وسائل فعالة من أجل تبادل المعلومات واثارة الجهود البيعية . ان اللقاءات والاجتماعات البيعية يمكن أن توجه الى القوة البيعية للمتاجر تماما كما توجه الى القوى البيعية ورجال البيع بالمنشأة (المصنع) . وسوف نركز هنا على اللقاءات والاجتماعات الموجهة للقوى البيعية بالمتاجر نظرا للشبه الكبير بين طبيعة وأغراض كل منهما .

ان بعض لقاءات واجتماعات رجال البيع قد تتم بمصنع المنتج أو بالمركز الرئيسى للشركة (المنتج) أو خارج الشركة، ويجب فى جميع الاحوال تحديد أهداف وخطة المقابلات والهيئات أو اللجان التى سوف تتولى اجراء المقابلات وأماكن وتوقيتات ومدى طول فترات الاجتماعات واللقاءات . ويجب أن تتسم اللقاءات بروح الود وأن تطبع بالطابع الانسانى والروح العاليه وأن تتسم بالديناميكية وأن تسودها روح المشاركة وغزارة المعلومات وانسيابها بين أطراف اللقاء . كما يجب أن تسود روح الخلق والابتكار والتجديد والجاذبية حيث يمكن استخدام وسائل العرض وأدوات الايضاح وبعض الحوافز كالنزهة والمأكولات والمشروبات والافلام أثناء فترات الراحة وغيرها (Tillman & Kirkpatrick,1972) .

ويجب أن نشير الى ان من أهم الاهداف الرئيسية للاجتماعات واللقاءات الاتى :

- تقديم نماذج ومنتجات وخطوط انتاج جديدة .
- عرض برامج ترويجية تتضمن مشاركة رجال البيع والمتاجر .
- الاعلان عن مسابقات وجوائز وحوافز أخرى لرجال البيع والمتاجر .
- اقتراح أو استعراض برامج تدريبية مقترحة لرجال البيع .
- مناقشة مشكلات واهتمامات المتاجر .

— تحقيق تفاعل بين المنتج (المصنع) والمتاجر وقواهم البيعية فى مناخ ودى ايجابى
(Govoni, et.al., 1986) •

د — كتالوجات البيع •

ان هناك العديد من الكتالوجات ، فهناك كتالوجات الاعمال وكتالوجات المستهلك •
وتتضمن كتالوجات الاعمال نوعين ، كتالوجات توجه لوكالات الشراء ، ويشار اليها
بمصطلح كتالوجات السلع الصناعية والتي تعد بواسطة أولئك الذين يقومون بانتاج وبيع
منتجات صناعية وتقنية • وهذا النوع من الكتالوجات يعتبر أداة رئيسية لرجال البيع
الصناعيين • أما النوع الثانى من كتالوجات الاعمال فهى كتالوجات السلع الاستهلاكية
وتعد بواسطة منتجى السلع الاستهلاكية وتوجه الى تجار التجزئة الذين يقومون ببيع السلع
الاستهلاكية والذين يستعينون بتلك الكتالوجات ويستخدمونها عند قيامهم بشراء السلع
الاستهلاكية من أولئك المنتجين لها بغرض اعادة بيعها للمستهلك النهائى • أما كتالوجات
المستهلك فهى نوع من الكتالوجات الذى يوجه الى المستهلك النهائى كوسيلة ترويجية
للمبيعات وتتراوح فى الحجم بين بضعة صفحات لا تزيد عن عشرة الى عدة صفحات قد
تتجاوز الالف صفحة • ان تلك الكتالوجات تهدف الى العرض والترويج لانواع من السلع
الاستهلاكية ، حيث تتضمن ايضاات وأوصاف عن تلك السلع وبيان بأسعارها وأحجامها
وأشكالها وألوانها ومقاساتها ، الى غير ذلك • ان تلك الكتالوجات يجب أن تكون مرتبة
جيدا وعملية بحيث يسهل الطلب منها (Tillman & Kirkpatrick, 1972) •

ان كتالوجات البيع تكون نافعه بدرجة كبيرة حينما تكون المنتجات ذات خصائص
متنوعة من حيث نماذج وأشكال كل منتج وألوانه وأحجامه ومقاساته واختياراته عمومًا •
وتتضمن الكتالوجات بالاضافة الى ايضاح الاوصاف والاسعار وما شابه ذلك ايضاحا أيضا
عن وظيفة المنتج من الناحية الفنية ، كيفية استخدامه أو تشغيله وصيانته • وهناك
عديد من الامثلة للكتالوجات ومن أشهرها تلك الكتالوجات المستخدمه فى وصف أحدث
موديلات السيارات • كما أن الادوات وقطع الغيار ومعدات الصيانة عادة ما يرفق بها
كتالوجات تشرح كيفية استخدامها أو تركيبها أو تجميعها (Govoni, et.al., 1986) •

ان الكتالوجات تكون بالضرورة نوع من الوسائل الترويجية الموءثرة والفعالة
والمقوية للبيع ، والتي توضح من بين ما توضح وصف عن المنتجات التى يتم استخدامها
أو التى يتم اعادة بيعها • وتتسم الكتالوجات فى دورها الترويجى بأداء عدة وظائف

ترويجية • فالكتالوجات توء دى أدوارا اخبارية وارشادية وتعليمية واقناعية وفقا للأهداف المرغوبة من النشاط الترويجى المرتبط بها ، (Tillman & Kirkpatrick)
• (1972)

هـ — المعارض التجارية والعروض •

ان المعارض والعروض التجارية والصناعية تنشر بالعديد من المناطق والبلدان على مدار العام ، حيث يتم العرض والترويج للعديد من المنتجات والسلع المتنوعة الصناعية والاستهلاكية • ومن أمثلة تلك المنتجات السيارات والسلع المعمورة والآلات الصناعية وأجهزة الكمبيوتر والادوات والمعدات وقطع الغيار والاثاث ومستلزمات المكاتب ومعدات البناء والمنتجات والمعلبات الغذائية وغيرها •

ونظريا فان المعارض التجارية يجب أن تكون أدوات نموذجية للتسويق فهى تقدم الفرصة للاتصال وجها لوجه مع المستهلكين الحاليين والمرتقبين ، ولا يخفى فوائد الاتصال وجها لوجه وأثره الايجابى على النشاط التسويقى فالاتصال وجها لوجه هو من أقدم طرق الاتصال وأفضلها (Goddard, 1985 ; Aprlx, 1982) • ولكن الملاحظ أن مديروا التسويق قد لا يقابلون أسلوب المعارض بحماس كبير وذلك يرجع جزئيا بسبب صعوبة قياس مدى فاعلية المعارض بالمقارنة بالوسائل الاخرى كالاعلان والبيع الشخصى • ولكن معرفة المديرين بمدى الفائدة التى يمكن أن تتحقق من المعارض سوف تجعلهم أكثر حماسا واهتماما بتلك المعارض وحرصا على المشاركة فيها • فهناك عديد من الفوائد المباشرة المتعلقة بالبيع اضافة الى الفوائد غير المباشرة • فالفوائد المتعلقة مباشرة بالبيع تتضمن دعم المعارض للقرايات البيعية والاتصال مع المشتريين الفعليين والمرتقبين واتاحة الفرصة لتقديم خدمات جيدة للمستهلكين • أما الفوائد الاخرى غير المباشرة فتتضمن اتاحة الفرصة لمعرفة ما يقوم المنافسون به، واتاحة الفرصة لرفع معنويات العاملين ، واتاحة الفرصة لاختبار المنتجات الجديدة (Bonoma, 1983) •

ان العروض والمعارض التجارية توء دى دورا ملموسا وهاما للأسواق الصناعية كما أنها تكتسب أهمية متزايدة لاسواق السلع الاستهلاكية • وهناك عديد من المبررات التى تدفع منتجى السلع للقيام بعرض منتجاتهم بتلك العروض والمعارض التجارية • فالبعض قد يرغب فى تقديم سلع ومنتجات وموديلات جديدة بتلك المعارض • والبعض قد يرغب فى زيادة المبيعات وخلق منافذ توزيع من خلال الاشتراك بتلك المعارض • والبعض الآخر

قد يرغب فى جذب موزعين جدد أو فى الترويج للانطباع الايجابى عن الشركة ومركزها أو فى محاكاة المنافسين أو فى دعم التدريب لرجال البيع أو فى الحصول على المعلومات وتغذية عكسية عن المستهلك أو غير ذلك (Govani, et.al.,1986) .

وعادة ما تقوم الشركات بالترويج لتلك المعارض من حيث الاخبار عن توقيتاتها وأماكنها ودعوة المشترين المرتقبين الى زيارة أجنحتهم بتلك المعارض . وعادة ما تركز الشركات فى دعوتها للمشترين المرتقبين على أولئك الذين يساهمون بنصيب كبير فى الشراء . وفى كثير من الاحيان يتم الاعلان عن تلك المعارض بالمجلات والجرائد وبالاذاعة والتلفزيون . كما قد يتم النشر والدعاية لها بوسائل الاعلام المختلفة . كما قد يتم تنشيط المبيعات بتلك المعارض بوساطة المنتجين منذ بدئها من خلال المسابقات ذات الجوائز ومن خلال العينات المجانية ومن خلال الافلام والعروض والشروح والمحاضرات وغيرها وذلك لزيادة الاقبال من جانب المشترين المرتقبين لزيارة أجنحة أولئك المنتجين فى تلك المعارض . هذا كما يقوم رجال البيع بتلك المعارض ببيان كيفية استخدام السلع وخاصة التى تحتاج الى طرق تشغيل أو تركيب أو صيانه خاصة ، كأجهزة الحاسب الآلى أو الأجهزة الإلكترونية أو غيرها من السلع (Tillman & Kirkpatrick , 1972) .

ان المعارض تعتبر ذات تكاليف عالية بالنسبة للمشترين فيها ، ولكن التخطيط والاعداد والتنفيذ الجيد يمكن أن يوء ثر فى خلق الفعالية لها كأسلوب ترويجى بحيث يبرر ذلك تلك التكاليف العالية المرتبطة بها . وعادة ما تقوم كل المنشآت أو الجهات المشتركة بالمعارض بتقييم مدى فعالية الاشتراك بتلك المعارض ويتم ذلك باستخدام مقياسين رئيسيين الاول : قياس عدد الزائرين بجناح المنشأة أو الشركة ، والثانى : قياس نوعية الجمهور الزائر . حيث تقوم المنشأة بتحديد نوع الجمهور الزائر من خلال التعرف على وظيفة كل منهم ، أو سلطاته فى الشراء ، أو نوع وحجم شركاتهم أو غير ذلك . ونشير هنا الى أن هناك شركات متخصصة فى مراجعة وتقييم المعارض التجارية يمكن أن تقدم خدمات التقييم للشركات المشتركة وتقديم المعلومات التى تحتاجها تلك الشركات قبل وأثناء وبعد المعارض . وطالما أن الشركات تستثمر أموالا ليست بالهينه للاشتراك فى تلك المعارض فان ذلك يستدعى تقييم مدى فعالية الاشتراك فى تلك المعارض ومدى تحقيق الاهداف المرغوبه من وراء الاشتراك فيها (Govani, et.al.,1986) .

الباب الثالث

المتغيرات المرتبطة بالبيع الشخصى
فى إطار المزيج الترويجى
لسد الفراغ

الفصل الأول

البيع الشخصى والمتغيرات المرتبطة (إطار مبدئى)

مقدمة

ان البيع الشخصى هو المحادثه الشخصية وجها لوجه بين البائع والمشتري حيث أن الهدف من التفاعل هو اقناع المشتري بقبول وجهة نظر البائع، أو اقناع المشتري بالقيام بفعل معين . ويجب ملاحظة أن بعض أشكال الاتصال البيعى مثل البيع عن طريق التليفون لا تكون وجها لوجه ، وهذه الانواع من البيع لا زالت يمكن اعتبارها بيع شخصى . وعموما فان العديد من المواقف التسويقية تتطلب الاندماج من جانب رجل البيع والاتصال بفاعلية لتوصيل فوائد المنتجات التى يقوم بعرضها . ويجب أن ينصب تركيز رجل البيع على الابلاغ المستمر للعملاء الحاليين بالمعلومات عن منتجات الشركة وخدماتها وأيضا نقل الرسالة البيعية للعملاء المرتقبين . وهذه الرسالة البيعية يجب أن تكون مرنة وذلك بتبنى الاحتياجات الفردية لكل عميل متوقع وذلك عن طريق تحديد تلك الاحتياجات وتعريفها واشباعها .

ان البيع الشخصى هو نشاط ترويجى ويكون عادة بالاتصال الشخصى الشفوى بدلا من الاتصال الجماهيرى غير الشخصى . ان عمل رجل البيع يمكن أن يكون تذكيرى و(أو) اخبارى، و(أو) اقناعى . وعموما فان مسئولية رجل البيع هى التأكد من ان المستهلكين الحاليين على علم ومعرفة بالمعلومات عن منتجات وخدمات المنشأة ونقل الرسالة البيعية باقناع الى العملاء المرتقبين . وأيضا فان رجال البيع يجب أن يكونوا على وعى بالتغيرات فى الاسواق التى يقومون بخدمتها وتقرير المعلومات الهامة وايصالها الى المنشأة حتى يمكن اتخاذ الافعال الضرورية .

ويتميز البيع الشخصى عن الاشكال الاخرى من الترويج بأن رجل البيع يكون فى موقع يمكنه من معرفة التعاقبات عن طريق السوء ال عن الطلب . أى أن عملية اتمام البيع تعتبر من الاشياء الحاسمة فى العملية التسويقية . ولا يعنى ذلك أنها نهاية عملية البيع وانما هى نقطة البداية فى علاقه بين المنظمة والعميل .

هذا ونجد أن البيع الشخصى يتميز أيضا بالمقارنة بالاشكال الاخرى من الترويج بأنه مرن . وهذا يعنى أن رجل البيع يمكنه التكيف موقفيا عند عرض المبيعات وعمل المقابلات . فيمكنه حل المشكلات التى تواجه العميل وأيضا الاجابة على بعض الاسئلة التى قد تثار والتغلب على بعض الاعتراضات التى يمكن أن تحدث، ويستطيع رجل البيع حتى قراءة أفكار العميل ويشعر به وبما يفكر فيه وما هى الابعاد التى يوافق عليها

والتي لا يوافق عليها • وعليه فان رجل البيع يمكنه تعديل رساله البيعية على حسب ما يراه وذلك نظرا لوجود اتصال ذو طريقتين ومعلومات راجعه •

ويتسم البيع الشخصى بالمرونة أيضا وذلك نظرا للسماح لحامل رسالة المنظمة بالتركيز على أفضل العملاء المتوقعين • فنجد مثلا أن الاعلان عن طريق التليفزيون يقوم بسماعه وروء يته العديد من الافراد حتى هوء لاء الذين لا يرغبون فى شراء المنتج المعلن عنه • ان هذا الاسراف يمكن تخفيضه باستخدام فاعلية رجال البيع ، فمع البيع الشخصى ، يمكن عمل مقابلات أو زيارات متكررة للمشتريين ذات أحجام الشراء الكبيرة • فالبيع الشخصى يسمح بتركيز الجهود على العملاء المربحين •

ومن الجهة الاخرى نجد أن البيع الشخصى بالرغم من أنه شكل من أشكال الاتصال الفعالة فانه لا يستطيع بطريقة اقتصادية الوصول الى مجموعة كبيرة من الجمهور وذلك نظرا لارتفاع الجهد والتكلفة وانفاق الكثير من الوقت لتحقيق ذلك وبالتالي لايمكن استخدامه بكفاءة فى جميع المواقف للتسويقية • فنجد مثلا أن صابون الوجه (أيفورى أو دوف أو غيره) يستخدم بواسطة الملايين من الافراد بينما لا يزال هناك الملايين من المستخدمين المرتقبين • إن الوصول الى هذا الهدف من العملاء باستخدام البيع الشخصى يكون مكلفا • أما استخدام الاعلان من خلال أى وسيلة اتصالية يكون أكثر ملاءمة فى تلك الاحوال • وذلك نظرا لامكانية الوصول الى الجمهور بطريقة اقتصادية • ويمكن للبيع الشخصى أن يلعب بعض الدور فى تسويق هذه المنتجات وذلك عندما يكون ممثلين المبيعات فى مقابلة مع تجار التجزئة الرئيسيين أو مع أفراد قنوات التوزيع الاخرى •

ونظرا لان البيع الشخصى يستخدم الاتصالات الشخصية غالبا ، فان ذلك يصاحبه ارتفاع التكاليف بالمقارنه بالاشكال الاخرى من الترويج • فالاعلان المرتفع التكلفة مثلا فى التليفزيون يتم روء يته بواسطة الجمهور الكلى عموما فتكون تكلفة الالف متفرج وتكلفة كل بيع أقل بعض الشيء بالمقارنه بالبيع الشخصى • بالاضافة الى أن البحث والاختيار والتدريب والمدفوعات لرجال البيع ينتج عنها ارتفاع تكاليف المقابلة أو المواعيد المصاحبة للمجهودات البيعية • ان متوسط تكلفة المقابلة فى الولايات المتحدة الامريكية يمكن أن تزيد عن ٢٠٠ دولار للعديد من المنتجات الصناعية (Sweet, 1983) • وعندما يتم الاخذ فى الاعتبار عدد المقابلات التى يحتاج اليها رجل البيع لاتمام عملية البيع فان تكلفة كل عملية بيع يمكن أن تكون هائلة • ان طبيعة عمل رجل البيع يساعد على ارتفاع التكلفة ، فنجد أن الكثير من الوقت يتم انفاقه على السفر مسن والى المواعيد والمقابلات

وأيضاً تكلفة الانتظار حتى يجد المشتري المتوقع وقتاً لروءية رجل البيع • وعلى أية حال بالرغم من وجود العديد من المزايا للبيع الشخصي إلا أن ارتفاع تكلفة عملية البيع قد تقلل من تلك المزايا • وعلى أية حال فإنه في بعض الاحوال وخصوصاً في حالة بيع الآلات بناء على الطلب ، فإن البيع الشخصي قد يكون الوسيلة الوحيدة التي تتم بها عملية البيع •

هذا ونجد أنه يوجد العديد من الصعاب التي يمكن أن تواجه الإدارة عند القيام بأنشطة البحث والاختيار والتدريب وتوظيف رجال البيع ودفعهم ومكافأتهم الى غير ذلك من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة البيعية • ولكن بالرغم من ذلك كله فلا يمكن التقليل من أهمية البيع الشخصي كأداة ترويجية ووسيلة بيعية •

هذا وتلعب القوة البيعية دوراً لا يستهان فيه بالامداد بمعلومات راجعة عن الأنشطة التنافسية في السوق وهذا يساعد المدير التنفيذي على اتخاذ قرارات أفضل • فيقوم رجال البيع بجمع معلومات عن المنتجات الجديدة التنافسية ، اختبارات السوق ، التغييرات في الترويج والتغيرات في الاسعار وسياسة الائتمان التي يتبعها المنافسون • وهنا يجب تشجيع رجال البيع على جمع المعلومات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب (Rob- ertson, 1977) •

وتعتمد أهمية البيع الشخصي جزئياً على طبيعة المنتج وما اذا كان المنتج جديداً أو معقد فنياً أو مكلف وفي هذه الحالة فإن هذه الانواع من المنتجات يحتاج الى بذل مجهود أكبر من جانب رجال البيع • ويلعب رجل البيع دوراً هاماً في امداد المستهلك بمعلومات عن المنتجات لكي يتم تخفيض المخاطرة المتضمنة في عملية الشراء والاستخدام • ويتوقف أهمية البيع الشخصي وتعتمد أيضاً على احتياجات المستهلك وطبيعة السوق ، ففي حالة المنافسة الكاملة (عدد كبير من المشتريين الصغريين عادة مع معرفة كاملة عن السوق لمنتج متجانس) تقل الحاجة الى البيع الشخصي • ومن الجهة الاخرى فإنه اذا كانت المنتجات مرتفعة الاختلاف ، والتي يتم تسويقها للمستهلك مع معرفة غير تامة بجميع المنتجات المتاحة ، هنا يصبح البيع الشخصي عامل أكثر أهمية في المزيج الترويجي •

وسوف نركز في هذا الفصل على عرض مبدئي للبيع الشخصي ومفهومه وأنواع رجال البيع ودورة حياتهم الوظيفية والخطوات والمداخل التي يمكن اتباعها وذلك في اطار المفهوم التسويقي المعاصر والفلسفات التسويقية الحديثه • وتبعاً لهذا المفهوم نعرض لمغزى البيع

البيع الشخصي فى اطار نظامى من خلال نظام البيع الشخصى • ولا شك أن ذلك المفهوم النظامى للبيع الشخصى يتم من خلال ادارة فعالة • ومن ثم نتناول ادارة البيع الشخصى باعتبارها جزءا أساسيا من الادارة التسويقية ، والتي تعمل فى اطار المفهوم التسويقي المعاصر والذي يتبنى رضا المشتري لتقديم ما يرغبه المشتري وليس لجعله يرغب فيما يقدم له •

مراحل تطور البيع الشخصى وادارة المبيعات

تبعا للجنة التعريفات للاتحاد التسويقي الأمريكى فان ادارة البيع تعرف على أنها " التخطيط ، التوجيه ، والرقابة على أنشطة رجال البيع لمنشأة ما ، متضمنا ذلك وضع الاهداف والاستراتيجيات والبحث والاختيار والتدريب ، وتجهيز المعدات ، وتوقيع وتحديد المسارات والاشراف ، والدفع للاجور والحفز وتطبيقها على القوة البيعية " •

وبالرغم من أن هذا التعريف يعدد الأنشطة التي أصبح مدير المبيعات متضمنا فيها ، فان هذا التعريف لا يوضح الارتباط بين مركز مدير المبيعات بالنسبة للاهداف العامة والمجهودات للمنظمة • وعموما فان مفهوم ودور مدير المبيعات يتحدد بواسطة المفهوم المطابق لدور رجل البيع • ان هذا الدور يبدو أن يكون دالة (ذو علاقته) بالقوى البيئية المسيطرة والمؤثرة على المنشأة • وقد مر ذلك بالمراحل الآتية (Stanton, 1975; Dawson, 1977; Kotler, 1980) :

مرحلة الانتاج •

كان للتطور السريع فى التكنولوجيا والمسيطر على بيئة العمل ، والانتاج الضخم وتوسع الاسواق لاستيعاب الزيادة فى المخرجات ، فقد كان الاتجاه هو سيطرة الانتاج • وقد تم تجاهل الاعتبارات التسويقية خلال هذه المرحلة فقد كان قسم المبيعات يقوم ببيع ما يتم انتاجه • وقد كان عمل رجل البيع عملا ليس ذات مستوى عالى ، وانما هو مجرد ممثل جيد للبيع والذي يقوم ببث سمعة حسنة للمصنع فى السوق • وهذا المفهوم للعملية البيعية على أنها فن ، ولا تتأثر بأى نوع من التحليلات العلمية وعمل المبيعات على أنه يتطلب درجة منخفضة نسبيا من المهارة والذكاء • وبالطبع فان هذا الموقع سوف يجذب فقط هؤلاء الافراد ذات الشخصية الاقل نموذجية وسوف يقود الى تركيز ادارة المبيعات على احكام الاشراف والرقابة • وتبعا لهذه المرحلة فقد انحصر النشاط التسويقي فى القيام ببعض المهام الجزئية لتوفير السلع بدلا من التركيز على الأنشطة المتكاملة

للتسويق والتي تتضمن دراسة الحاجات والرغبات قبل الانتاج ومتابعة مدى رضا المشتري عن السلع والمنتجات ، الى غير ذلك .

• مرحلة المبيعات

كان لتغير القوة البيئية الموءثرة على المنشآت منذ الثلاثينات وحتى الخمسينات من القرن العشرين ، سواء ما يتعلق بتحسين التكنولوجيا وكفاءة العمالة وأيضا نتيجة للانتاج الكبير (باستخدام الخطوط الانتاجية) الاثر الاكبر في زيادة الانتاجية كما كان الطلب على السلع الاستهلاكية لا يتعادل مع الزيادة في الانتاج (ظاهرة الكساد العالمى فى تلك الفترة) . ان القوة البيئية المسيطرة خلال تلك المرحلة كانت السبب فى التركيز على زيادة المبيعات . وكان عمل رجل البيع أساسا هو خلق المبيعات . وكانت الحاجة الى كمية بسيطة من المعرفة بالسوق والمنتج مع التمثيل المرتفع كافيا لتحقيق ذلك وكان حجم المبيعات قصيرة الاجل هو المقياس لهذا النجاح .

وقد أدركت الادارة العليا حاجة عمل البيع الى المعرفة والمهارة وذلك نظرا لتوسع مسئوليات مدير المبيعات . فتعريف ادارة البيع يتضمن مسئوليات مثل البحث والاختيار والتدريب والمكافأة ، ودور مدير المبيعات فى الاستراتيجية التسويقية الكلية والتخطيط لم يتم تحديده تحديدا قاطعا . وقد كان قياس أداء مدير المبيعات فى هذه المرحلة بناء على حجم المبيعات الذى يتم تحقيقه بواسطة القوة البيئية . وهذا لا يعنى أنه قد تم تجاهل الارباح كلية وانما كان من الاسهل الحصول على معلومات عن حجم المبيعات بطريقة أكثر دقة . وكان هناك افتراض بوجود علاقة كبيرة بين الزيادة فى حجم المبيعات والزيادة فى الارباح .

• مرحلة التسويق

لقد كان لديناميكية البيئة فى تلك المرحلة الاثر الاكبر فى اعتماد نجاح المنشآت على المهارة فى تحديد والتركيز على أذواق المستهلك والمرونة فى تعديلها . وأيضا فان الانتماء الى الاعتبارات السوقية أصبح حيويا وهذا ما يسمى بالاتجاه التسويقي أو المفهوم التسويقي .

ان دور رجل البيع الاستراتيجى كحلقة وصل مباشرة بين البائع والمشتري المرتقب قد نتج عنه إعادة تعريف عمل المبيعات تحت مرحلة التسويق . وفى تلك المرحلة فقد ظهرت العديد من الكتابات المتعلقة ببحوث رجل البيع القديم وإعادة ولادة رجل البيع

الجديد (Rieser, 1962) • وقد تم النظر الى رجل البيع الجديد على أنه سيحل جميع المشكلات • وفي الحقيقة فان قدرات حل مشكلات رجل البيع تعتمد على مدى توافر معلومات عن حاجات المستهلك ، والمنتجات ، وجداول التسليم وخلافه • وأيضا فقد أصبحت وظيفة رجل البيع كمعلم أكثر شعورا بالمستهلك واحتياجاته ونماذج سلوكه • وأيضا فكما تغير الدور الذى يقوم به رجل البيع فان دور مدير المبيعات أيضا قد تغير (أصبح ينتجه الى زيادة الاهمية التنظيمية) للعمل من خلال التركيز الجديد فى منطقتين وهما أن مدير المبيعات الجديد قد تحرر من النشاط التخطيطى اليومى لرجل البيع وأصبح مندمجا فى خلق وتطوير الاستراتيجية على المستوى التسويقى الكلى • فعمله يتطلب اتجاه بيعى كامل بينما الانشطة البيعية من المحتمل أن ترتبط وتتكامل مع العناصر الأخرى فى المزيج التسويقى • ان أهم تغير فى نطاق وطبيعة عمل مدير البيع هو أن يصبح مخططا ومطورا للاستراتيجية وأيضا كقائم بإدارة البيع • ونظرا للتأثير الرئيسى للحاسب الآلى فان مدير المبيعات فى مرحلة التسويق قد أخذ مسئوليات ربحيه جديده وذلك من خلال تحليلات لبيانات المبيعات بطريقة أسرع وأكثر دقة • وهذا قد ساعد على تسهيل قياس الربحية لرجال البيع والمنتجات والقطاعات والمكونات الأخرى للعملية البيعية • ان العملية البيعية المربحه بدلا من العملية ذات الحجم الكبير من المبيعات أصبحت معيار النجاح لإدارة المبيعات •

المرحلة الانسانية الاجتماعية •

ان القوة البيئية والذى نشأ عنها التركيز أكثر على مكان السوق بالاضافة الى تأثير تكنولوجيا الكمبيوتر على ادارة التسويق واستمرار النمو قد قاد المنشآت المنافسة ليس فقط الى اعادة تصميم العمليات والاجراءات ولكن أيضا الى التعديلات البشرية الضرورية فى تكامل الكمبيوتر فى نظام المنظمة • خارجيا فقد زاد اهتمام المنشأة وانتمائها الى وضع الحلول للمشاكل الاجتماعية • فالضغوط قد زادت على أهمية دور المنشآت فى محاربة التلوث البيئى وخلافه من المشكلات الانسانية فى البيئه • فتلك الضغوط قد أدت الى الانتقال من الاتجاه التسويقى الى الاتجاه الانسانى والاجتماعى • ومن ثم فقد أصبح التسويق عموما والنشاط البيعى خصوصا ينتجه نحو تحقيق أهدافا اجتماعية للمجتمع • وأصبح تبني فلسفة التسويق الاجتماعى لتحقيق الاهداف الانسانية (الاجتماعية والمجتمعية) للمجتمع وهيئاته وأفراده شيئا أساسيا فى مفهوم التسويق المعاصر بما يوصل الى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع •

المفهوم للمتطور لإدارة المبيعات وتكاملها مع الوظائف التسويقية

قد تم توضيح أنه في مرحلة التسويق فإن مفهوم إدارة المبيعات يتسم بالتركيز على تطوير الاستراتيجيات ومسئولية الربحية والتركيز على العوامل البيئية في السوق ، وبحسب الشركات عن العوائد وتحقيق ربحية أكبر . ولكن بالتحرك نحو المرحلة الانسانية الموسعة فإن مفهوم عمل مدير المبيعات يمكن أن يتوقع أن يعكس التحول الرئيسى بالتركيز على الاسبقيات (الاولويات) ، أى أن المفهوم يدور حول التطور الاجمالى للموارد البشرية . أى أصبح التركيز أكبر على تطوير وتنمية رجال البيع ، والاستخدام بطريقة أكبر للكمبيوتر فى إدارة المبيعات واستخدام المفهوم الكامل لانظمة المعلومات ، وأصبح مجال البيع الشخصى أكثر مهنية، أى تبعاً لهذا المفهوم فإن الإدارة البيعية الجديدة توءد على اندماج مدير المبيعات فى البيئة وأيضاً اندماج مدير المبيعات أكثر فى بعض المسئوليات مثل البحث والاختيار باستخدام اختبارات متنوعة وأدوات فى البحث والتدريب والدافعية ، وتحسين تصور أفراد البيع داخل وخارج حدود المنظمة وتأسيس المعايير الاخلاقية والاغراض الاجتماعية من البيع والتي قد لا تركز كثيراً على الربح بقدر ما تركز على تحقيق الاهداف الاجتماعية . ومن ثم فقد تطور مفهوم جديد لإدارة المبيعات وامتد النشاط البيعى والتسويقى الى الهيئات والمنظمات الاجتماعية التى لا تسعى الى الربح وإنما تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية ومجتمعية للمجتمع وهيئاته وأفراده بما يساهم فى تحقيق الاهداف الشمولية والرفاهية للمجتمع .

وعموماً فإن التكامل الناجح للمبيعات مع الوظائف التسويقية الاخرى لا يتضمن ببساطة تنسيق قريب وموءثر فى المكتب الرئيسى بين المبيعات والاعلان ، والبحوث، وتخطيط المنتج . . الخ . وإنما فإن تكامل المبيعات يصل الى رجل البيع فى القطاعات المختلفة ويتضمن الاستخدام الفعال بواسطة جميع الافراد فى إدارة المبيعات للنتائج الملائمة للبحث ، والمجهودات الاعلانية ، وللمعلومات عن المستهلك ، والموصفات الهندسية التى تم تطويرها فى تخطيط المنتج ، والمعلومات ذات علاقه برقابة الجودة ، بالإضافة الى الفهم الكامل لدور وقيمة التنبؤ بالمبيعات والتنبؤات الاقتصادية .

ان الدور الجديد لمدير المبيعات يظهر من الحاجة الى القدرة القوية والفعال— للتحليل ، والاتصال والقيادة والتأثير ليس فقط على رجال البيع ولكن أيضاً على العملاء . ان المداخل المعيارية على كيفية البيع ليست ملائمة . ان العلوم الاجتماعية أكدت على أهمية الخدمات وتكامل الجهود . فالبيع ليس مجرد منح وقبول ، فالعديد من القرارات

الاجتماعية والسيكولوجية والاعتبارات قد ظهرت في الصورة .

ففي المنظمة الموجهه للمستهلك فالاعتماد الاول يكون على البحث عن معرفة ما يحتاجه المستهلك . والبيع الناجح بناء على ذلك يتم باعطاء المستهلك ما يرغب . ولذلك فان بحوث التسويق تركز على ما يمنحه البيع وكيف وأين لكي تجعل النشاط أسهل وأكثر ربحية . ان المعرفة باحتياجات الافراد المستهلكين يتم ايصالها الى المستوى الاساسي للهيئة البيعية ويدعم ذلك بالاتصال وجها لوجه بين رجل البيع والمستهلك . فكلما عرف رجل البيع بالتأثيرات الاجتماعية والسيكولوجية (والتي تقود المستهلك لتفضيل منتج معين) على الافراد والعمليات العقلية التي بناء عليها يصل بها الى القيام بالشراء واشباع حاجاته مع منتجات معينه ، كلما كانت مجهوداته أكثر فاعلية . فالبحوث تستطيع الامداد بمعلومات عن كل هذا .

وأیضا يمكن اعتماد المبيعات على البيانات الحقيقية لتحديد ماهي الصفات والخصائص المتعلقة بالمنتج والتي تعتبر أكثر أهمية بواسطة المستهلكين . وهذا أيضا على درجة من الاهمية بالنسبة للاعلان وتخطيط المنتج . فموضوعات الاعلان ورسالاته ، والحملات يمكن أن تبني حول هذه الخصائص الوظيفية التي يرغبها المشتريين . والبيع عن طريق الحصول على نفس المزايا من المعلومات وتسويق نفس المواصفات الوظيفية للمستهلكين يمكن أن يتكامل مع المجهود البيعي ومع مجهودات الاتصالات من خلال استخدام وسيلة معينه للمنشأة .

ويتضمن المزيج التسويقي التخطيط للمنتج . ان التخطيط للمنتج لا يخبر ادارة المبيعات بما سوف يتبع ولكن بالتعاون مع المبيعات والتسويق والشراء والبحث والتطوير والانتاج ، فان تخطيط المنتج يعمل على تطوير أكثر المنتجات ملاءمة والتي يتوافر فيها الخصائص المفضله من جانب المستهلك . كما تم تحديدها بواسطة قسم المبيعات . ان التخطيط لتخطيط المنتج هو اعطاء أفراد المبيعات أكثر الادوات البيعية فعالية، ووجود المنتج الذي يعمل كما يرغب المستهلك ويعمل ما يرغب المستهلك عن أى سلعة متوافرة في السوق . فالتركيز في تخطيط المنتج هو اظهار منتجات جديدة أفضل مما هو موجود في السوق . وهذا يعطى لادارة المبيعات ما تريده لبيع أشياء جديدة أو مختلفه ومتميزة .

أهمية المبيعات ودورها في إطار المفهوم التسويقي

يعتبر البيع الشخصي من أكثر الوسائل واسعة الاستخدام والتي عن طريقها تقوم المنظمة بالاتصال بالعملاء . ويجب ادراك الحقيقة المتعلقة بتحليل التبادل وأنه لا يتم شيء بدون مبيعات ، كما أنه لا يوجد مبيعات بدون إنتاج ولا يوجد إنتاج بدون مواد خام ولا يوجد مواد خام بدون تمويل . أي أنه بدون عملية التبادل لا تستطيع المنشآت تحقيق النجاح ، فالأسعار تمثل قيمة التبادل للسلع والخدمات في صورة نقود . ويعتبر البيع الشخصي أو أي شكل من أشكاله من الأساليب الهامة في جميع المنظمات . ومن ذلك نجد أن المبيعات وعملية البيع تعتبر على درجة من الأهمية لجميع المنظمات ولا يمكن أن تتناقض أهميتها تحت أي من الظروف . وحتى بعد ظهور المفهوم التسويقي الحديث وتوسع مجالاته فإن تزايد المبيعات يعد أحد مؤشرات رضا المشتري وتحقيق الأهداف المرغوبة .

إن أهمية المبيعات لم تتناقض بل تزداد أهميتها في ظل المفهوم التسويقي المعاصر ، وذلك نظراً لأن محتوى عمل المبيعات إن لم يبق أساساً كما هو فإنه تزداد قيمته . وهو محتوى أي وظيفة هامة بغض النظر عن المركز ، كما أن مركز مدير المبيعات إن لم يبق كما هو قبل تبني المفهوم التسويقي فإنه تزداد أهميته . إن الاختلاف الحقيقي يتمثل في أنه تحت المفهوم التسويقي فإن المبيعات تصبح جزءاً من التسويق ، ولكن فالمبيعات لازالت أساساً النشاط الذي يتعامل مع الحصول على الأوامر يوماً بيوم والقيام بالأنشطة الإدارية المتعلقة بالاختيار والتدريب والتطوير والدفع لرجال البيع وبرمجة المجهزات البيعية للبقاء على حجم مبيعات مربح . إن محتوى إدارة المبيعات لم يتغير فقط في معناه الحقيقي ومواده وإنما تغير أيضاً علاقه بين المبيعات والإدارة العليا (Lazo & Corbin, 1977) .

وقبل أن يتم تبني المفهوم التسويقي ، فإن معظم أقسام المبيعات كانت تدار كجهات أو كمراكز شبه مستقلة ، ترجع أو تسجل مباشرة إلى الرئيس أو نائب الرئيس وذلك عندما كانت المنظمة كبيرة بدرجة كافية لكي تملك مثل تلك المراكز . وفي العديد من الحالات فإن المدير التنفيذي للمبيعات كان يُعرف على أنه نائب الرئيس للمبيعات وفي حالات أخرى كان المدير العام للمبيعات يقوم بالاتصال مباشرة بالمكتب الرئيسي .

وفي الخريطة التنظيمية المعاد تشكيلها في إطار المفهوم التسويقي المعاصر فإن مدير المبيعات يسجل مباشرة إلى الرئيس التنفيذي للتسويق ، ويتصل بالمكتب الرئيسي من خلال الرئيس التنفيذي للتسويق . وعلى أية حال ، فإن الممارسات العملية لم توضح أن

مركز المبيعات والهيئة البيعية قد انخفض بناء على ذلك ، فالحقيقة توضح أن مركز الافراد والهيئة البيعية في قسم المبيعات داخل الادارة قد ارتفع ؛ (Kotler, 1984)
• (Bund & Carroll, 1957)

وعلاوة على ذلك وفي العديد من المنظمات ، فان المدير التنفيذي السابق للمبيعات قد تم اختياره ليرأس ادارة التسويق الجديد • ان التسويق بالطبع مفهوم أكثر عراضه بكثير عن المبيعات • وتاما فان رجل المبيعات الجيد ليس من الضروري أن يعمل كمدير مبيعات جيد ، وكذلك فان العديد من مديروا المبيعات الجيدين ليسوا بالضرورة صالحين للعمل كمديروا تسويق جيدين • وعلى أية حال ، فان زيادة أهمية التسويق ومفكروا التسويق كأنداد لمفكروا الانتاج في الادارة قد يعنى أن مختلف الاقسام السابقة والتي كانت تدار بشبه استقلاليه (كالاعلان ، وبحوث التسويق ، وتخطيط المنتج • الخ) يمكن أن تملك أيضا الفرص لتوسيع نطاق تفكيرهم المتخصص •

وعلى أية حال فانه لا يمكن انكار وجود مشكلة في توضيح كل من دور ومركز المبيعات تحت مفهوم ادارة التسويق • فالمشكلة تنقسم الى قسمين منفصلين : أولهما عندما لا يصلح المدير التنفيذي للمبيعات لان يكون مديرا تنفيذيا للتسويق فان ذلك قد يولد الى خلق مشكلة تتعلق بالعلاقات الانسانية • وثانيهما أنه عندما يصلح المدير التنفيذي للمبيعات لمركز (مدير سلطه) المدير التنفيذي للتسويق (أى يتوافر فيه المواصفات المطلوبه) ، فمن الذى سوف يكون أساسا مديرا استشاريا • ان الصراع حول ذلك قد يولد الى خلق مشكلة تنظيمية تتضمن فلسفة المنشأة وسياستها في ذلك الخصوص •

ان مشكلات العلاقات الانسانية والشخصية المتضمنه في المفهوم التسويقي تجعل الادارة في حاجه الى ادراك امكانية الصعوبات التى تنشأ من المشكلات السابقة • ولكن مشكلة المعنوية على المستوى التنفيذى يمكن أن تكون بالطبع أكثر أهمية من غيرها •

وعموما فان دور المبيعات أصبح التركيز على حجم الارباح المثلى بدلا من تعظيم حجم المبيعات فقط • فقد كان مفترضا أن زيادة المبيعات يزيد من حجم الارباح (Day & Bennett, 1962) • وعلى أية حال فان زيادة المبيعات وتحليلاتها وتحليلات المستهلك قد أوضحت أن الحجم بمفرده ليس هو الحل لزيادة الارباح • ان تحليلات نسبة ارباج الى المبيعات وتحليلات الموزع قد أوضحت أنه بينما أن صورة الربح الكلى يمكن أن تكون مرضية ، فان تركيز جهود المبيعات على السلع سريعة الحركة أو على أنواع معينه من (م ١٧ - التسويق والفراغ ج ٣)

الموزعين يمكن أن تحقق الحجم المطلوب ، ولكن ذلك قد يتم في غالبية الاحوال على الارباح . وللتوضيح نورد المثال التالى والذى يوضح النتائج الكلية فى احدى الشركات لعام ما :

النسبة	المبيعات
١٠٠٪	
	الخصومات،المسموحات ٣٥ر
	تكلفة المبيعات ٥٩ر٥
٣٧ر٠	اجمال الربح (الهامش)
	مصاريف التوزيع
	(المبيعات، الاعلان ، التخزين) ٢١ر٠
	المصاريف الادارية العامة ٦ر١
٢٢ر٠	اجمال المصاريف
١٠ر٠	صافى الارباح الجارية
٤ر٠	الضرائب
٦ر٠	الصافى بعد ضريبة الدخل

واذا نظرنا الى اجمالى الربح للشركة نجده ٣٧٪ ، والمصاريف البيعية والادارية ٢٢٪ ، والباقى ١٠٪ هو صافى الربح قبل الضرائب . ولكن التحليلات بواسطة المنتج توضح الاختلافات الاتيه فى اجمالى الربح للعناصر القائدة فى خط الانتاج :

العنصر	اجمالى الربح (هامش)٪
أ	١٨٪
ب	١٢٪
ج	٤٠٪
د	٤٢٪
هـ	١٠٪

وفى نوع آخر من التحليلات للمبيعات بناء على العملاء وتبعاً لحجم المبيعات، نجد أنه بالرغم من أن ٦٣٪ من اجمالى حجم المبيعات يأتى من العملاء الذين يكون متوسط الشراء الشهرى لهم تحت ٣٠٠ جنيه . فان اجمالى تلك المبيعات يحقق أرباحاً مقدارها ١٨٪ من اجمالى ارباح المنشأة كما هو موضح فى الجدول التالى (٢) .

جدول (٢) :

قيمة مشتريات العميل	متوسط المشتريات الشهرية	نسبة العملاء	نسبة المبيعات	نسبة الارباح
أقل ١٠٠ جنيهه	٢٥	١٢	خسائر	
١٠٠ - ١٩٩	٤٠	٢١	٣%	
٢٠٠ - ٢٩٩	١٩	٣٠	١٥%	
٣٠٠ - ٣٩٩	١٢	٢٢	٤٦%	
٤٠٠ فأكثر	٤	١٥	٣٦%	
	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

ان الوظيفة المبدئية للمبيعات كانت دائما هي بيع ما يتم انتاجه . ففي الماضي فقد كان التركيز على حجم المبيعات ، أما تحت المفهوم التسويقي ، فان التركيز يكون على حجم الارباح . فيتم التنسيق بين البيع والاعلان ومروجات البيع وبين كل ذلك وتخطيط المنتج ، وبحوث التسويق ، والعبوة ، والتخزين ورقابة المخزون لتحقيق مزيج مربح ومتنامي . ان الاشراف والتنسيق على هذه الاجزاء من المجهود البيعى أصبح جانبا أساسيا من أنشطة ادارة التسويق . فالمبيعات تلعب الدور الكلى الهام لتوصيل البضاعة للعملاء ولكن لا تقوم بالعملية بمفردها . ان الدور الجديد فى اطار المفهوم التسويقي (أخذا فى الحسبان التنسيق بين كل الوظائف التسويقية من خلال ادارة واحدة) يتطلب من المبيعات أن تعمل كشريك ، حيث أن مدير المبيعات سوف يحصل على ميزة كاملة من هذه الانشطة لتحسين الاداء ، وأيضا فان اجمالى الجهد التسويقي سوف يتحسن نحو الافضل .

ان مدير المبيعات تحت المفهوم التسويقي يكون مسوؤا ، أمام مدير التسويق (حيث يشرف مدير المبيعات مباشرة على مجال القوة البيعية ، وتدريب رجال البيع ، والاختيار ، والمكافأة ، والعلاقات التجارية ، وأحيانا فقد يتم اضافة ترويج المبيعات الى اشراف مدير المبيعات) . وبالإضافة فان مدير المبيعات يشارك فى اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتخطيط للمنتج ، الاعلان ، وسياسات التسعير والتوزيع ، العبوة ، بحوث التسويق ، وبرامج التنبؤ . فهو المدير التنفيذى صاحب السلطة فى أنشطة التوزيع للشركة مع مسئولية مباشرة فيما يتعلق بأداء المبيعات والافراد والبرامج وخدمة المستهلك .

ان الوظائف الاساسية والمسئوليات لمدير المبيعات تبقى على التوجيه الفعال والرقابة على القوة البيعية والتخطيط من أجل الاختيار لنوع وحجم وموقع وكالات التوزيع وأفراد البيع والاتصال بهذه الوكالات ، وتعريف عمل المبيعات الذي سيتم ، وتطوير البرامج التي ستساعد بطريقه أكثر على تنفيذ العمل بفاعلية واقتصادية . ولذلك فان مدير المبيعات يقوم بوضع معايير لتقييم جهود المبيعات وذلك بالاستعانة بالملاحظات الشخصية والتحليلات والاحصائيات والتقارير وتعزيد ذلك بجهود رجال البيع حيث أن نمو هذا التعزيد يساعد على معرفة مناطق الضعف وتطوير وتنمية طرق التحسين .

وتتضمن مواصفات مدير المبيعات القدرة على الادارة بسرعة عالية وتحت ضغوط عالية ، والرغبة في البيع ، والعبقورية في ربط الافراد ببعضهم وبالاخرين ، والاعتماد على النفس في ادارة المشكلات والمعرفة الجيدة بسياسات الشركة ومعناها بناء على مجال المبيعات ، والقدرة على قيادة ودفع الافراد من خلال الفهم ، والقيادة ، والاتصال الفعال ، الى غير ذلك .

وعلى أية حال ، وبناء على ما سبق نجد أنه في المراحل الاولى لتطور مفهوم ادارة التسويق ، فان مديروا المبيعات قد عبروا عن خوفهم من تناقص أهمية قسم المبيعات . ولكن الخبرة قد أثبتت أنه بالرغم من هذه التغيرات فان مركز مدير المبيعات في الحقيقة قد توسع وزاد . فتحت المفهوم القديم ، فان مدير المبيعات كان مسئولاً أساساً عن الحصول على الطلبات . فعمله كان البيع يوماً بيوم ، وتعيين وتدريب رجال البيع على البيع ، فالحصول على الطلبات كان عمله ومسئوليته . ولكن بمفهوم ادارة التسويق الجديد ، فان مدير المبيعات لازال مسئول عن هذه الانشطة ولكن بالاضافة الى ذلك فانه مسئول عن نقل المفهوم التسويقي الجديد واشعار رجال البيع بالفلسفة الجديدة والتفكير الإداري الجديد للمنشأة التسويقية . فرجل البيع يجب أن يكون على وعى بكل من الحجم والربح . فيجب أن يعرف (وعمل مدير المبيعات أن يتأكد من أنهم يعرفون) ، كيف تتلاءم وتتناسب وظيفته المبيعات مع العملية التسويقية الاجمالية والمساهمات التي تقدمها لتحقيق رفاهية المنشأة ككل .

ان مدير المبيعات بحاجة الى تطوير طرق أكثر دقة لتقييم أداء المبيعات ، بناء على القطاعات وقوة رجل البيع المرتقبه . ان مدير المبيعات يجب أن يعطى اهتمام للبحوث التسويقية ، تحليلات القطاع ، تحليلات القوة البيعية ، الدوافع ، الاتصالات وأيضاً القيام بالادارة اليومية للانشطة القوة البيعية . فانه لا يقوم بتوجيه جهود المبيعات على أسناس فردى ، وانما يجب أن يعرف الخطط المتعلقة بالاعلان وبترويج المبيعات حتى يخبر

رجال البيع بها وبالتالي التأثير على توحيد وتكامل اجمالي الجهود التسويقية بناء على تنسيق قريب مع الاعضاء الآخرين من الفريق التسويقي .

وبالاضافة فان مدير المبيعات تحت المفهوم التسويقي يحتاج لتطوير مفهوم فلسفة جديدة للتدريب بناء على المفهوم التسويقي الكلى واجراءات التدريب لتطبيقها . وعليه فان مدير المبيعات يقوم باستخدام العديد من المبادئ والنماذج لتحقيق الاهداف . فمثلا يجب أن يقوم المدير بتوظيف بعض الاساليب الجديدة والمتطورة لتحسين اللقاءات مع رجال البيع . فالتركيز لا يجب أن يكون فقط على المشاركة الجماهيرية ولكن أيضا على تطوير نماذج بيع جماهيرية وذلك بواسطة المشاركة والعروض الحقيقية في المقابل . أى استخدام مبدأ التعلم بواسطة الفعل ولكن يتم ذلك تحت اشراف مدير المبيعات التنفيذي . لكي يمكن معرفة نقاط القوة والضعف في الحال . ويمكن أن يرتبط ذلك باستخدام بعض المبادئ الحديثه لتحسين وتطوير الأفراد .

وعلى أية حال فان أهم التغيرات في نطاق وطبيعة عمل مدير المبيعات تحت ادارة التسويق هو أنه يجب أن يكون مخططا ناجحا بحيث يقوم بتطوير الاستراتيجية وتنفيذها . وبناء عليه فهو في حاجة الى المعرفة أكثر ببحوث التسويق واستخدامها لانتاج مبيعات بيعية أكثر فاعلية . وهو بحاجة الى المعرفة أكثر عن الدافعية واستخدام العلوم الاجتماعية في تطوير برامج تسويقية فعالة . فهو سيشترك مع باقى الهيئة والمساعدين في تطوير أهداف التسويق وسياساته وخطته . ومعرفته المتخصصة بمتطلبات السوق سوف تمكنه من أن يكون ذو صوت كبير في هيئة المنشأة .

وأخيرا فان أهمية البيع وتطور مفهومه في اطار المفهوم التسويقي تتضح من أن مفهوم البيع في حد ذاته ليس كافيا . فنجد أنه يوجد اختلافات ضرورية بين الترتيبات البيعية القديمة والحديثة . ويوضح شكل (١٦) التالى ذلك . ففي النظام البيعى فان البائع يقع على بعد أو مسافة من المشتري ويصل اليه من خلال قسم المبيعات ويتم تفريغ عبء المنتجات عليهم . هذا هو أساس الاعتقاد بأن رجل البيع يحتاج خصائص معينه خاصة لكي يتم البيع بدلا من التركيز على خصائص المنتج .-

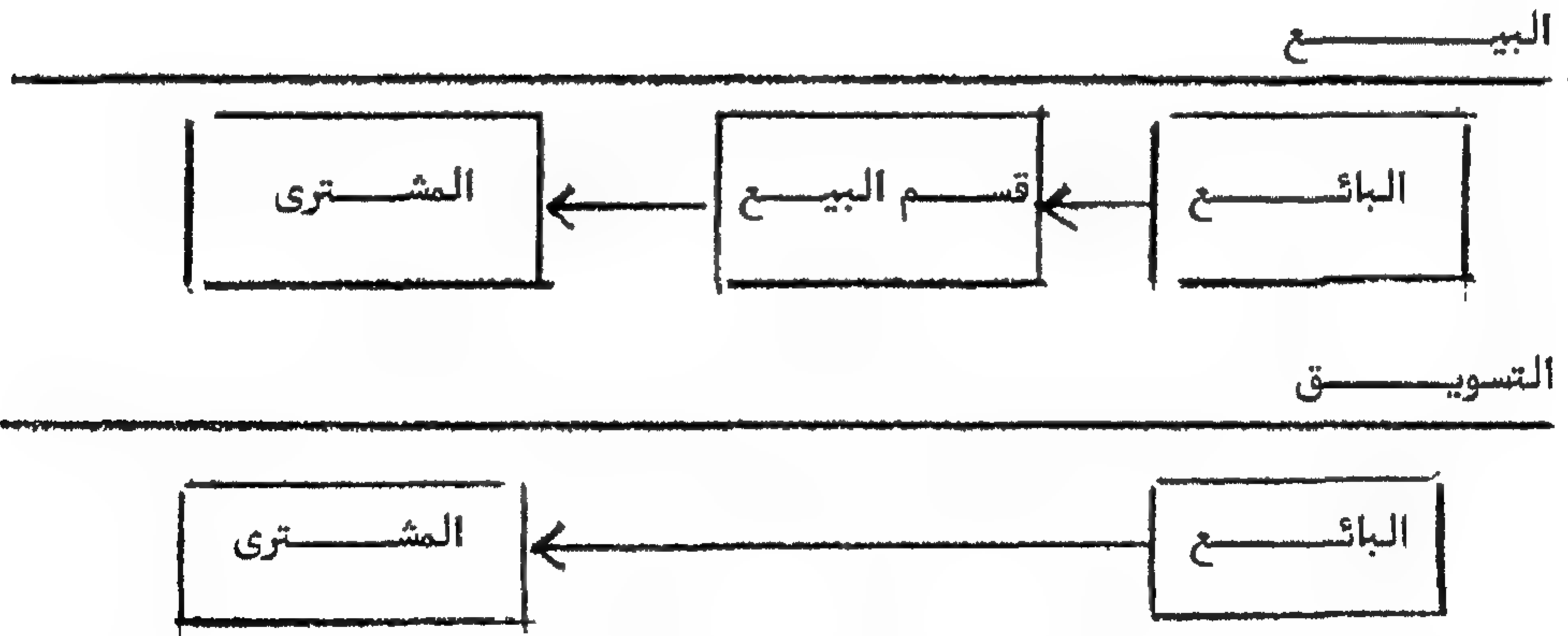
وبمقارنة مفهوم التسويق بمفهوم البيع السابق ، نجد أن البائع يكون ماديا قريبا من الناحية المادية من المشتري ، وهذا يدفعه الى الاهتمام بالمعرفة أو التعلم فيما يتعلق باحتياجاتهم ، وعنائهم ومخاوفهم . ومن ثم تصميم وتوفير المنتج مع الاخذ في الحسبان تلك الاعتبارات . فبدلا من محاولة جعل المشتري يرغبون فيما يملكه البائع من السلع

فان البائع يحاول أن يملك ما يرغبون ، فالمنتج مجرد عنصر من اجمالي الحزمة — من القيم والتي تشبع حاجات المشتري (أى منتج ذو قيمة أكبر) (Levitt, 1983) .

ان هذا بالطبع يركز على اعطاء المشتري ما يرغب . فالمشتريين يرغبون المورد — (البائعون) الذين يبقون على وعودهم والذين يبقون على الامداد والوقوف خلف هذه الوعود . ونظرا لتعدد المنتجات وتكرار عمل الصفقات بما فى ذلك من مضیعة للوقت وزيادة التكلفة ، وتحت تلك الظروف فان العلاقة الطويلة والعمل بين المشتري والبائع تعتبر على درجة من الاهمية . فنجد أن كل من البائع والمشتري يملكون هياكل رأسمالية مختلفة وظروف اقتصادية وتكاليف وحوافز تحرك الانتماءات لكل منهم . فالبائع قد قام بتقديم ما يتوقع أن يكون مربحا للمشتري والمشتري قد قام بشراء ما سوف يوصله الى تحقيق شيئا مرغوبا ومربحا فى نفس الوقت . وبناء على ذلك فانه توجد علاقة اعتمادية بين كل من البائع والمشتري وهذا التداخل والاعتماد لا يمكن تجاهله . ولدفع هذه العلاقة وجعلها تعمل فان على المنشأة البيعية أن تفهم طبيعة تلك العلاقة وتخطط لإدارتها مقدما .

شكل (١٦)

التغير من البيع الى التسويق



Levitt, 1983, P. 88

المصدر :

وتجدر هنا الاشارة الى أن تركيز المنشأة يتجه تبعا للمفهوم التسويقي لارضاء المشتري وفقا للفلسفة المعاصرة " أحلام وطموحات المشتري أواخر " وليس فقط رغباته ولذا يجب أن توجه الهيئة البيعية وأن تعمل تبعا لذلك .

عناصر عملية البيع الخلاق

ان الانشطة المتضمنه فى عملية البيع يمكن أن تتغير من رجل بيع الى رجل بيع آخر . كما يمكن أن تتغير أيضا بتغير المواقف . فلا يوجد رجلين من رجال البيع يقومان باستخدام نفس طرق وخطوات البيع تماما . وعلى أية حال فان العديد من رجال البيع سواء بطريقه واعيه أو غير واعيه يتحركون من خلال استخدام خطوات بيع عامه عند القيام ببيع المنتجات . وعموما فان عملية البيع تتضمن العناصر أو الخطوات الرئيسيه الاتية (Pride & Ferrell, 1987 ; Zikmund & D'Amico, 1986)
(Gomer, 1975)

• تحديد مواقع وتقييم العملاء المتوقعين

ان تطوير قائمة بالعملاء المرتقبين يتم خلال قيام رجل البيع بالبحث عن أسماء العملاء من المصادر المختلفه مثل سجلات المبيعات بالشركه ، والعروض التجارية ، والاعلانات بالصحف ، والسجلات العامه ، ودليل التليفونات ، ودليل الاتحادات التجارية ، الى غير ذلك . وبعد أن يتم تطوير قائمة بالعملاء المتوقعين ، يقوم رجل البيع بتقييم ما اذا كان كل عميل متوقع قادرا وراغبا ولديه السلطه من أجل الشراء للمنتج . وبناء على هذا التقييم ، فانه قد يتم الغاء بعض العملاء بينما يمكن أن يتم ترتيب العملاء الآخرين حسب رغبتهم في الشراء وحسب حجم المبيعات المرتقبه بالنسبه لهم .

وبناء على ذلك فان عمل رجل البيع لا يقتصر على القيام بالمقابلات للعملاء الحاليين وانما يجب أن يفكر أيضا في العملاء الجدد . وهنا يجب أن يتم الاستفادة من الوقت وذلك عن طريق اجراء العروض البيعية للعملاء الذين يرغبون في المنتج ولديهم امكانيات مالية كافية للشراء كما يتم أيضا اجراء المقابلات للأشخاص الذين لديهم السلطة من أجل الشراء .

وعليه فان التعرف على وتحديد مواصفات العملاء المتوقعين هو بداية فاعلية عملية البيع الخلاق ، هذا بالاضافه الى معرفة حجم المشتريات المرغوبه من جانب العملاء المتوقعين . ان تحديد الحجم يساعد على معرفة ما اذا كان يتم توجيه الانتباه لهم أم الغاء هم نظرا لعدم كفاية الحجم المرغوب .

ان عملية ايجاد وتحليل المعلومات تتعلق بالتعرف على حاجات العميل المتوقع واستخدامه الحالي من المنتج ، وشعوره عن العلامات المتاحة في السوق وخصائصه

الشخصية • وتسمى تلك العملية التحديد المسبق للمدخل الذى ستتم بناء عليه الاتصال بالعميل وذلك نظرا لان المعلومات المكتسبه فى هذه الخطوة يستند عليها فى التخطيط للخطوات الاخرى فى عملية البيع متضمنا ذلك المدخل الحقيقى للعميل المرتقب •

• المدخل الى العميل

ان المدخل أو الطريقه التى يقوم عن طريقها رجل البيع بالاتصال بالعميل المتوقع تعتبر خطوة حرجة فى العملية البيعية • فالانطباع الاول للعميل عن رجل البيع يعتبر على درجة من الاهمية ويمكن أن ينشأ عنه العديد من التتابعات فى الاجل الطويل •

ان المدخل للعميل يمكن أن يكون عن طريق الاتصال وتحديد موعد مسبق أو الطرق على الباب والتحية بطريقه حسنه • وعند التعامل مع عميل جديد فان رجل البيع عليه أن يكون أكثر خلقا وابداعا فى جذب انتباه العميل • ولعل أقصر طريقه لرجل البيع لكى يتبنى مدخل خلاق هو أن يقوم بأداء بعض الواجبات للعميل ، وجمع بعض المعلومات عن احتياجات العميل بالنسبه للمنتج المعروض • وبعد أن يتم تحديد الاحتياجات للعميل فانه يستطيع أن يقوم بالامداد بالاساس للاتصال الشخصى الفعال عن طريق التليفون أو بالاتصال الشخصى المباشر •

ويمكن أيضا أن يستخدم مدخل ما عن طريق تقديم عرض معين يستفيد منه العميل • ان الهدف من المدخل عموما هو جذب انتباه المشتري • فما هى الطريقه لجذب انتباه المشتري ، ان الاجابه تختلف باختلاف المواقف ، فقد يجذب انتباه العميل عرض معين يوفر الكثير من النقود ، أو جعل المنتجات أكثر جاذبية للمشتريين ، أو اضافة مركز معين لسمعة العميل •

ان رجل البيع الفعال يدرك تماما بأن كسب انتباه أفضل يجب أن يتبعه خلق انطباع جيد أثناء مقابلة العميل • ان الخبرة تعتبر مساعد كبير فى هذا الخصوص ، ولكن البحث والتحذير يمكن أن تخدم البائع جيدا • فمثلا القيام بعملية التدخين داخل مكتب المشتري والذى لا يقوم بالتدخين ويكتب عبارة "ممنوع التدخين" قد يؤدى الى تخريب المقابلة أثناء بدء ها وعدم اتمام الصفقه •

اجراء اللقاء •

أثناء اجراء اللقاء البيعى ، فان رجل البيع يجب أن يجذب انتباه المشتري لكى يحفز اهتمامه ويخلق لديه الرغبة فى المنتج • فيجب على رجل البيع أن يتيح للمشتري أن يلمس ويمسك ويجرب المنتج • ولو أمكن فان رجل البيع يمكنه اثبات أن المنتج جيدا ويجعل العميل أكثر اندماجا حتى يحفز اهتمامه بطريقه أكبر •

وأثناء اللقاء ، فانه يجب على رجل البيع ألا يتحدث فقط وانما يجب أيضا أن يكون مستمع جيد • ويُمكن اللقاء البيعى رجل البيع من معرفة احتياجات العميل وذلك عن طريق الاصغاء للأسئلة والتعليقات وملاحظة استجابة المشتري • وبالرغم من أن رجل البيع يقوم بالتخطيط للقاء مسبقا ولكن فانه يجب أن يكون قادرا على تعديل رساله بما يتلاءم ومواجهة احتياجات العميل من المعلومات •

وبناء على ذلك فان الهدف من عمل اللقاء هو جذب انتباه العميل وخلق الاهتمام ، والرغبة فى الشراء • ويجب ملاحظة أنه يجب ألا يقتصر رجل البيع على الاتصال بالكلام فقط فالاتصال غير الكلامي من خلال لغة حركة الجسم ، ترتيب طريقة الجلوس ، وألوان الاشياء والملابس ، والديكورات والتنسيق تعتبر من الاساليب الفعاله لتوصيل رساله معينه • وأيضا فان تصميم اللقاء والاعداد له يعتبر من العوامل الهامه لنجاحه ، ويتوقف اختيار المدير التنفيذي لطريقه معينه من اللقاءات البيعية على الاهداف البيعية المتضاعفه ، فالعميل ورجل البيع يحتاجون النمو فى الاهمية ، والادارة يمكن أن تطلب تحديد الاهمية النسبيه لكل هدف بيعى • ولاشك أن ذلك سوف يسمح بالاختيار لنموذج اللقاء الذى سوف يعظم الفاعلية الاجمالية للمبيعات بدلا من الفاعلية فى تحقيق أى هدف بيعى منفرد (Jolson, 1977) •

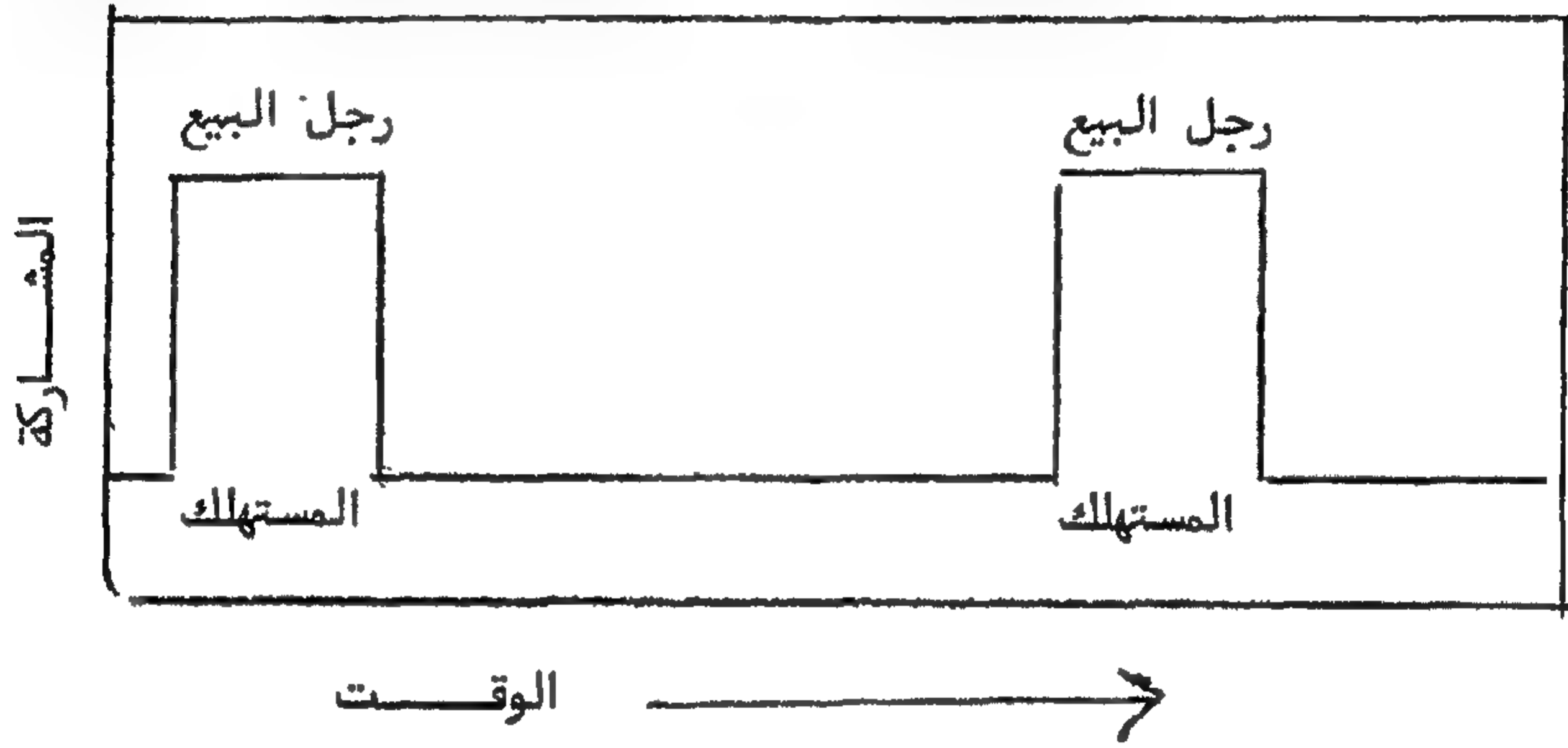
ان طبيعة عمل المبيعات يعتمد على الموقف وعموما الكلام ، وهذا يتم تحديده بواسطة الاستراتيجية التسويقية ، ان مدير التسويق يجب أن يعرف الاحتياجات والاولويات للمشتريين المرتقبين ثم يقوم باختيار وتدريب رجل البيع تبعا لذلك • ويمكن الاختيار بين بعض الانواع المختلفه من نظريات اللقاء البيعى فى خطته : نظرية المحفزات - الاستجابة ، ونظرية معادلة البيع ، ونظرية اشباع الحاجات وغيرها وسوف نقوم بتوضيح هذه المداخل فيما يلى (Mccarthy, 1972) :

نظرية المحفز - الاستجابة : يمكن تطبيق نموذج المحفز - الاستجابة عند عمل

اللقاءات البيعية • فالمستهلك الذي يواجه بمحفزات معينة سوف يعطى الاستجابة المرغوبة وهى طلب الشراء من رجل البيع • وعند تطبيق هذا النموذج فان رجل البيع عادة لا يملك فكرة جيدة عما يدور فى ذهن العميل ، ولذلك فهو يقوم بمحاولة استخدام عدة نماذج واحدا تلو الاخر على أمل أن يحدث الاستجابة المرغوبة ويوضح شكل (١٧) ذلك •

شكل (١٧)

نموذج المحفزات — الاستجابة وتطبيقها على اللقاءات البيعية



وأثناء يقوم رجل البيع بعمل معظم الكلام ، فقط بالصدفه يدع المستهلك يقوم بالتحدث عندما يحاول انهاء البيع • فلو أن احدى محاولات اتمام البيع لم يتم ، فهو يقوم بعمل لقاء معيارى آخر حتى يمكن محاولة أخرى لاتمام البيع • وهذا الاجراء يتم عمله لفترة ما حتى يقوم رجل البيع بترك المكان أو يقوم العميل بالشراء أو ترك المكان •

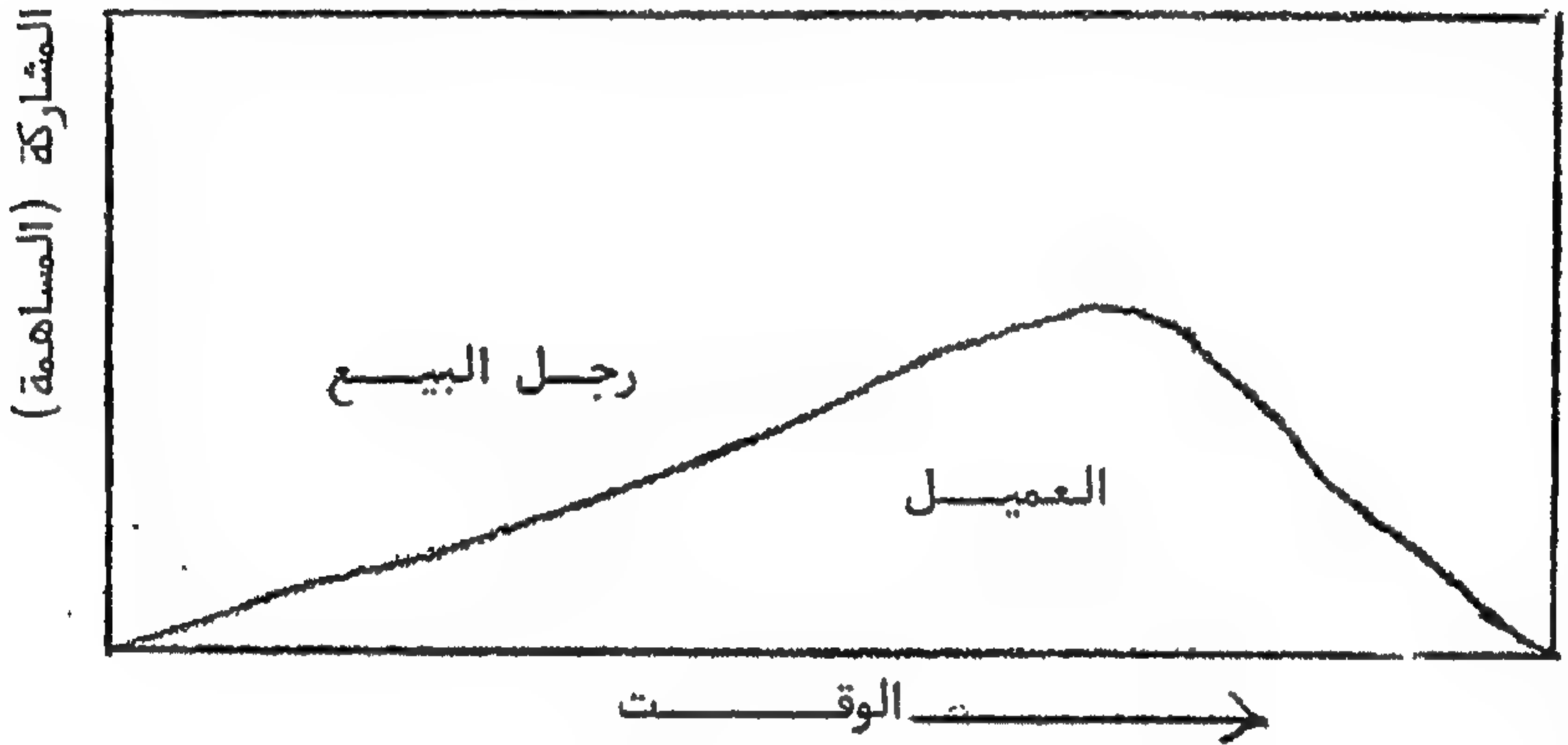
ان هذه النظرية يمكن أن تكون فعالة وعملية عندما يكون البيع المرتقب منخفضا عادة فى القيمة والوقت الذى يمكن تكريسه اقتصاديا للبيع فى وقت قصير. وهذا يصلح بالنسبة للسلع المبسرة فى متاجر الاغذية ، ومتاجر الاقسام • فاللقاءات يجب أن تكون بسيطة فى هذه الحالات •

فهذه النظرية تعامل كل الاسواق والعملاء المرتقبين بنفس الطريقة • وقد تعمل مع البعض وليس البعض الاخر ، ولا يعرف رجل البيع السبب • وعلاوة على ذلك فهو لا يقوم فى الحقيقة بتحسين أدائه كنتيجة للخبرة وذلك نظرا لانه يحاول بطريقة ميكانيكية جعل اللقاءات نمطية • وهذا المدخل يمكن أن يكون ملائم للمواقف البيعية البسيطة أما المواقف البيعية المعقدة فهو لا يصلح عموما •

نظرية المعادلة البيعية : تبني أيضا هذه النظرية على نموذج المحفز - الاستجابة ، ولكنها تفترض أننا نعرف شيء ما عن المستهلك واحتياجاته وأفضلياته ولذلك فإنه يجب أن يتم أخذه من خلال خطوات منطقية الى أن يتم اتمام واقفال عملية البيع • ويوضح الشكل (١٨) هذا المدخل حيث يمكن رؤية أن رجل البيع يقوم بعمل معظم المحادثة فى بداية اللقاء وذلك نظرا لانه يعرف ما يرغبه فى قوله لتنفيذ الاستراتيجيه وكلما مضى الوقت فى اللقاء فإنه يستطيع مناقشة المستهلك ومساعدته على التحديد تماما لما يريده • ثم بعد ذلك يرجع الى السيطرة على المناقشة بطريقة توضح أن منتجهم سوف يشبع الاحتياجات وأيضا اتمام عملية البيع •

شكل (١٨)

نظرية معادلة البيع فى تطبيقها على اللقاءات البيعية



المصدر: Mccarthy, 1972, P. 547

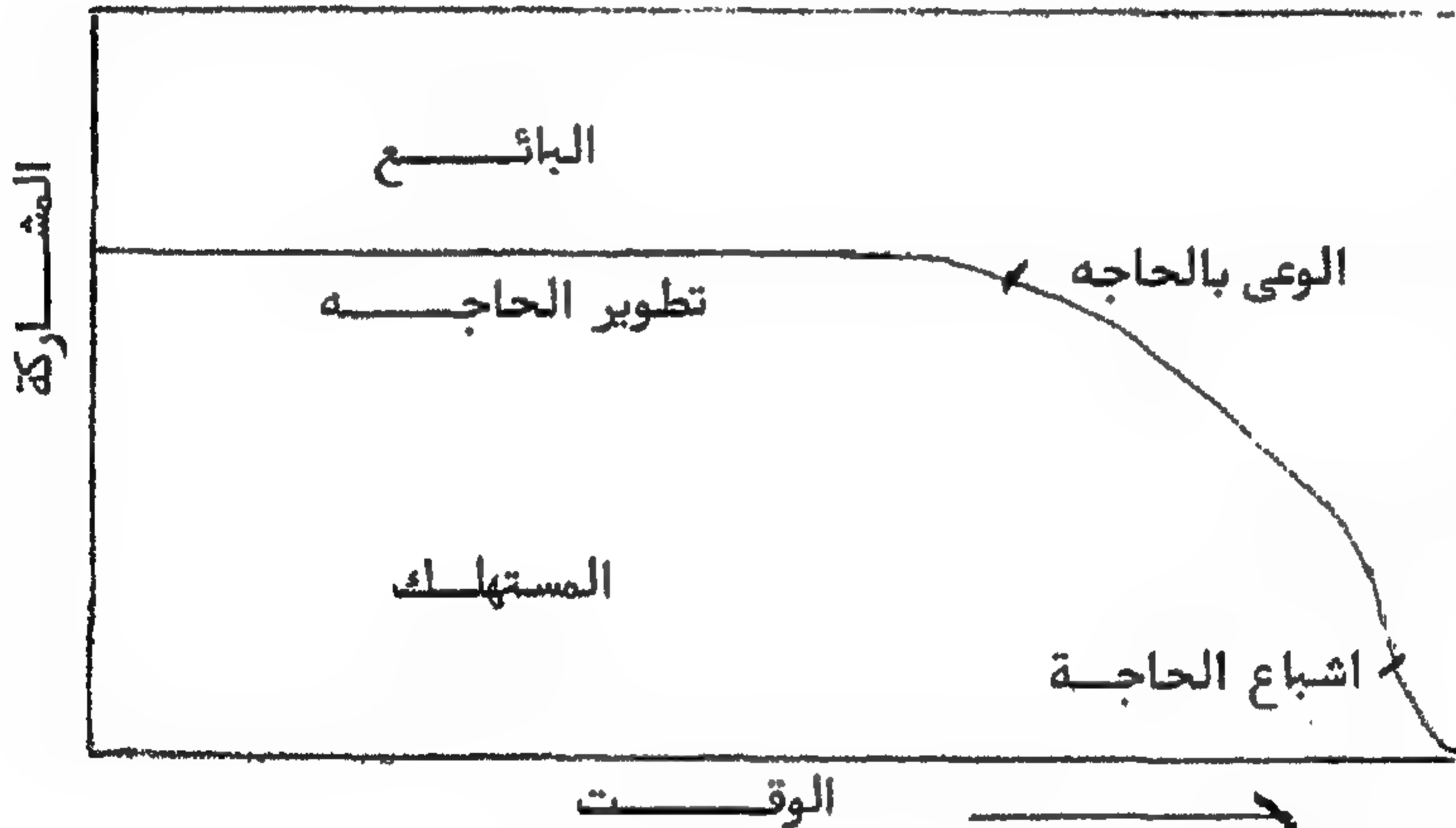
ان هذا المدخل أحيانا يمكن أن يتحد مع مدخل (AIDA) الانتباه، الاهتمام الرغبة ، الفعل والذي يستخدم أحيانا بطريقة ميكانيكية بواسطة مديرو المبيعات والذين يشعرون بالمسئولية عن التخلص من السلع • ويمكن أن يكون هذا المدخل أقل فاعلية عندما لا يرغب المستهلك الاجابة على بعض الاسئلة المتتالية التى يتبعها رجل البيع أو عندما لا يرغب السماع للقصة قطعيا • فلو أن رجل البيع لم يدرك الاختلافات الفردية ، فهو قد يستمر مع لقاءه بعد أن يتخلص منه المستهلك المرتقب • وعلى أية حال فان هذا المدخل قد يكون ذو فائدة لمواقف معينة حيث أن المستهلك المرتقب يكون متشابه مع غيره بعض الشيء فيما يتعلق باحتياجاتهم وأفضلياتهم وأيضا فى حالة كون رجال البيع غير مدربين بدرجة كافية •

نظرية اشباع الحاجة : مع هذا المدخل فان رجل البيع يقودوا العميل الى عمل معظم المحادثه في البداية ، لكي يتم مساعدة رجل البيع على ايجاد حاجات العميل كما هو موضح في الشكل (١٩) . فبعد أن يشعر رجل البيع أنه يفهم احتياجات المستهلكين بطريقه كامله ، فهو يبدأ في المشاركة أكثر في اللقاء البيعى محاولا مساعدته المستهلك في فهم احتياجاته . وطالما قد وافق كلا الطرفين على الاحتياجات ، فان رجل البيع يحاول توضيح كيف أن منتجه يساعد ويشبع هذه الاحتياجات واتمام البيع .

ان مدخل اشباع الحاجات يعتبر أفضل من المدخلين السابقين . ويكون أكثر فاعلية حيث أن حجم البيع يضمن لمثل هذا المستهلك ورجل البيع الاندماج . ومن الاهمية بمكان فهم هذا المدخل جيدا وذلك نظرا لانه لا يكون ملائما وضروريا في جميع الحالات .

شكل (١٩)

نظرية اشباع الحاجه كما هي مطبقة على اللقاءات البيعية



المصدر : McCrethy, 1972, P. 549

ان نظرية اشباع الحاجه يمكن أن تكون مفيدة لو أنه يوجد حاجات مختلفه لمختلف المستهلكين داخل نفس السوق . ان عمل رجل البيع هو تحديد ما هي الحاجات لهذه الشخصية من ضمن مختلف الحاجات ومساعدته على فهم ما هي احتياجاته . ويكون رجل البيع مسئول عن تطبيق عدة استراتيجيات وعمله هو ايجاد ما هو الطريق التسويقي من ضمن المميزات المختلفه الذي يستطيع تقديمه في حالة معينه . وعلى أية حال فان هذا المدخل يكون أكثر تطبيقا في معظم اعمال البيع مرتفعة المستوى . ان هذا النوع من البيع يمد باشباع كبير لنفس رجال البيع ، مسببا لهم التحرك نحو مركز مهني .

استخدام مدخل الانتباه ، الاهتمام ، الرغبة ، الفعل فى التخطيط للقاءات البيعية :

ان الخطة التسويقية الاستراتيجية تتضمن الاهداف الترويجية الاساسية وأيضا عمل المبيعات واللقاءات البيعية الملائمة ، ويمكن ترشيد محتوى اللقاء البيعى عموما باستخدام اطر الانتباه ، الاهتمام ، الرغبة ، الفعل (AIDA) .

ان كل لقاء بيعى عادة ما يقوم باستخدام واتباع مدخل "نه ر ف " . وعموما فان الوقت المنفق على كل خطوة يختلف ويعتمد على طبيعة الموقف وعلى النظرية البيعية المطبقة ولكن من الضرورى أن يتم بدأ اللقاء بالحصول على انتباه المستهلك المرتقب ويأمل رجل البيع الى التحرك الى الفعل من خلال اتمام العلمية البيعية . وسوف نقوم بشرح كل خطوة من تلك الخطوات فيما يلى :

الانتباه : لا يوجد طريقة موء كدة يمكن بها أن نحصل على انتباه العميل . وكثيرا ما يعتمد ذلك على معرفة رجال البيع بالمستهلكين . فلو أن رجل البيع قد قام بعمل المقابلات لنفس المستهلكين تكرارا ، فهو سوف يرغب فى استخدام مدخل جديد كل مرة . فلو أن كل مقابله على عميل مرتقب جديد ، فان عدد قليل من طرق توجيه الانتباه يكون كافيا . ففي الخطوة الاولى من اللقاء مع العميل ، فان رجل البيع يفكر ويبدأ فى المحادثة فهو يقوم بعمل ذلك عندما يقوم بتقديم نفسه . وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة فى لفت الانتباه ، فان الحصول على الانتباه يجب أن يكون سببيا وليس مفصلا (كـيـير الاسباب) حتى يمكن لرجل البيع التحرك بسرعة وبطريقه طبيعية ومنطقية الى الخطوة التالية ويخلق الاهتمام والا فان الانتباه يمكن أن يتبع بالفشل فى تحقيق ما هو مرغوب .

الاهتمام : ان خلق الاهتمام يأخذ وقتا أكبر . أن أفضل طريقة هى البحث عن الاحتياجات الاساسية أو المشاكل للعميل وخصوصا تلك التى يستطيع رجل البيع حلها . ان قدرة رجل البيع على جعل العميل يتكلم ويبدأ فى المحادثة واعطاء كل المعلومات الراجعة الضرورية والتى تساعد فى ترشيد مجهوده التالى يعتبر على درجة من الاهمية . ونظريا فهو يجب أن يختار العميل المرتقب من بين العملاء المستهدفين للاستراتيجيات التسويقية التى يطبقها . ولذلك فهو يجب أن يعرف ماذا يرغبون ويملك المزيج التسويقى الذى يصمم خصوصا لهم . وعمله هو توضيح كيف ولماذا يبلأعم حاجاتهم لكى يتم انهاء البيع . فلو أن رجل البيع قد قام بالاختيار الصحيح للعميل المرتقب فانه يكون قادرا على استخدام بعض المساعدات المرئية خصوصا المصمم للحصول على الاهتمام وتجنب انقطاع اللقاء . ويجب استخدام الافلام كوسيله للاتصال وتوضيح انطباعات الشركة ويجب على رجل البيع اعطاء المستهلك السلعة أو النموذج الممكن تداوله أو اعطاء عينه لتذوقها كما فى حالة المواد الغذائية .

الرغبة : ويتطلب اثارة الرغبة مجهود أكبر . ففي هذه المرحلة فان رجل البيع يجب أن يقوم بالتحديد التام لما هية مشكلة العميل المرتقب أو احتياجاته . وهذا يمكن رجل البيع من معرفة كيف يتلاءم منتجه مع الاحتياجات ، ومواجهة أى اعتراضات ، والاعداد لاتمام عملية البيع . ان هذه المعلومات المرتدة تعتبر حيوية للقاء ه البيعى وميزه هامه للبيع الشخصى . ان معرفة الحاجات الخاصة للعميل المتوقع تمكن رجل البيع من الشرح على وجه التحديد كيف يمكن استخدام المنتج فى مصنع المستهلك وكيف يتم الشراء بواسطه رجل الشراء للعميل . واحدى أهداف هذه المرحلة هو تشجيع المستهلك لعمل محاوله عقلية للمنتج لروءية كيف يمكن أن يتلاءم مع احتياجاته .

العمل : وأخيرا فان رجل البيع يحاول تلخيص النقاط الهامة التى قام بعملها ، واثبات مناقشته لاحتياجات المستهلك واهتماماته ومحاولة اتمام عملية البيع . ويجب ملاحظة أن احدى الاسباب لفقد البيع هو ان رجل البيع قد لا يسأل أبدا عن الطلب وكميته وبالطبع فهذا يرجع الى أنه لا يرغب فى أن يتم رفضه ويخاف من أن القيام بالطلب المباشر لامر الشراء أن يتم اجابته بعدم الرغبة .

وعلى أية حال يوجد العديد من الطرق لتجنب الرفض . ان رجل البيع الخبير يعرف كيف يمكن تجنب المواجهة المباشرة والمقاومة لعمل القرار بدون سوء ال مباشرة بنعم أو لا فهو يمكن أن يقوم بكتابة الطلب أو سوء ال عن مواعيد التسليم المختلفه والتى يفضلها المستهلك ويسأل عن الكمية وهذا قد يقود المستهلك الى اتخاذ فعل معين وبدون وعى فانه قد يقوم باتخاذ القرار .

التغلب على العقبات .

ان احدى الطرق الجيدة للتغلب على العقبات هى توقع وحساب العقبات قبل أن يكون لدى العميل الفرصة لطرحها . وعلى أية حال فان هذا المدخل قد يكون مخاطرا وذلك نظرا لان رجل البيع قد يقوم بطرح بعض العقبات التى قد لا يكون العميل يفكر حتى فيها . ولو أمكن فيمكن لرجل البيع مداولة العقبات عندما يقوم بطرحها العميل .

ان رجل البيع الفعال عادة ما يقوم بالبحث عن العقبات التى يطرحها العميل لكى يجيب عليها . فعندما يقوم العميل بتوضيح أنه قد فشل فى فهم بعض النقاط التى طرحها رجل البيع فهذا يتيح الفرصة لرجل البيع بأن يقوم بالتعليق على ذلك وازالة مناطق عدم التأكد . وعلى أية حال فان المقابلة البيعية يمكن أن تكون محادثه والتى قد يوجد فيها

العديد من الاعتراضات المتكررة . انه من غير المرغوب فيه أن نترك العميل جالسا بدون تحدث ولا اعتراض حتى نهاية المحادثه ثم يتخذ قرار بعدم الشراء دون معرفة أسباب ذلك . فيجب على رجل البيع أن يشجعه على التحدث والكلام وتعدد الاسباب . ولذلك فانه يجب الاعداد الجيد للمقابل له سواء ما يتعلق بجودة المنتج ، وسمعة البائع ، والخدمات بعد البيع ، وخلاف ذلك ، ان الاعتراضات تساعد على توضيح أى النقاط أكثر أهمية بالنسبة للعميل .

ومن التكتيكات التى يمكن استخدامها فى تناول الاعتراضات هى الموافقه مع العميل وقبول الاعتراض بدون تحفظ . وهذا يتوافق مع المفهوم التسويقي لبيع المنتج ومن وجهة نظر العميل باعتباره على حق دائما . ان الهدف من استخدام هذه الطريقه هو تجنب النقاش مع العميل . فلو أن العميل قد قال بأن السعر مرتفع ورجل البيع قال بأن السعر منخفض فان المناقشه سوف لا تتقدم الى أى شىء آخر بسرعة . ولكن اذا كانت استجابة رجل البيع بنعم بأن السعر مرتفع عن الآخرين ولكن منتج أفضل من حيث الجوده وغير ذلك عن المنافسين وبالتالي فأنت تحصل على أكثر من النقود التى ستدفعها . فبهذه الطريقه يحدث التوافق من خلال مناقشة الاسباب بطريقه منطقية .

وعلى أية حال فان الاسئله والاعتراضات والتعليقات الاخرى توحى بمدى قرب العميل من اتخاذ القرار بالشراء . ان رجل البيع الجيد يستطيع استخدام تلك الاشياء فى تحديد ما اذا كان العميل سوف يدخل مرحله اتمام العملية البيعية أم لا .

اتمام البيــــــــــــــــع .

وفى هذه الخطوة من العملية البيعية يقوم رجل البيع بسوء ال العميل بشراء المنتج أو المنتجات التى يقوم بعرضها . فأثناء المقابلة ، فان رجل البيع يمكن أن يوظف "محاولة الاتمام" عن طريق سوء ال بعض الاسئله التى تفترض أن العميل سيقوم بشراء المنتج . فيمكن لرجل البيع أن يقوم بسوء ال العميل عن الشروط الماليه ، والالوان المرغوبه أو الاحجام ، ترتيبات التسليم أو الكمية التى سيتم شراء ها الى غير ذلك . ان ردود الفعل لهذه الاسئله عادة ما توضح مدى قرب العميل من الشراء . ان محاولة الاتمام أو القفل للعملية البيعية تجعل العميل يستجيب للشراء بطريقة غير مباشرة .

ويجب أن يحاول رجل البيع أن ينهى البيع عند نقاط متعدده أثناء المقابلة وذلك نظرا لان العميل يمكن أن يكون جاهزا للشراء . وغالبا فان المحاولة لاتمام البيع سوف

ينتج عنها اعتراضات • ولذلك فإن اتمام البيع يمكن أن يخدم كمحفز هام والذي لا يغطي الاعتراضات المختلفة •

وعندما لا يوضح العميل صراحة بأن الوقت قد حان لاتمام وانهاء البيع ، فإن رجل البيع يمكنه استخدام احدى النماذج الاتية لاتمام البيع : (١) توسيع البدائل للاختيار وهذا يشتمل على سوء ال رجل البيع عما اذا كان العميل يريد بديل أ أو بديل ب ، (٢) مدخل مباشر (متقدما للامام) ويقوم فيه رجل البيع بطلب الطلبات ، (٣) نموذج الاتمام المفترض ، ويقوم رجل البيع بأخذ نماذج الطلب أو فى اوقات أخرى يقوم بقول أى شىء يدل على أن الاتفاق قد تم التوصل اليه ، (٤) نموذج اتمام البيع بالوقوف فى الغرفة • هنا فإن رجل البيع يوضح بأن الوقت عامل هام والعرض محدود ، ويمكنه قول العديد من العبارات الشبيهة ، (٥) مدخل التجميع • يقوم رجل البيع بالتلخيص ، عادة مع استخدام الورقة والقلم ، لفوائد شراء المنتج وذكر بعض العيوب التى يمكن التغلب عليها باستخدام المنتج وما يحققه من مزايا وعندما يتم تلخيص فوائد المنتج فإن رجل البيع يقوم بالسوء ال عن الطلب •

• المتابعة •

بعد القيام بالاتمام الناجح للبيع ، فإن رجل البيع يجب أن يقوم بمتابعة البيع • فى مرحلة المتابعة ، فإن رجل البيع يحدد ما اذا كان الطلب قد تم تسليمه فى الوقت المحدد وأن الصيانه جيده لو كانت الصيانه مطلوبه • ويقوم رجل البيع بالاتصال بالعميل لمعرفة المشكلات والاستفسارات فيما يتعلق بالمنتج • ان مرحلة المتابعة ، يمكن أن تستخدم لتحديد الاحتياجات المستقبله للعميل •

وعموما فإن المنظمات التى تتبنى المفهوم التسويقي لا تنظر الى الحصول على الطلب على أنه نهاية العملية البيعية • وفى الحقيقة فإنه يمكن النظر الى ذلك على أنه البداية ، فالعميل الراضى سوف يعود الى المتظمه التى عاملته بطريقة أفضل لو أنه احتاج الى تكرار الشراء لنفس المنتج فى وقت لاحق فى المستقبل وأيضاً فقد يقوم المستهلك أو العميل الراضى بالتوصية والاقتراح للعملاء الآخرين بالشراء من نفس رجل البيع الذى قام بالشراء منه • ان رجل البيع المتخصص يعرف كل هذه الاشياء ولذلك يقوم بعملية المتابعة للتأكد من أن كل شراء قد تم كما هو مطلوب • وبهذا المعنى فإن عملية المتابعة وكيف يتم أداء ها على أكمل وجه تمثل الفرق بين عمل البيع البسيط وعمل التسويق • فاشباع وتحقيق رضاء المستهلك

هو الهدف الاساسى الذى يجب أن يتم التركيز عليه •

وعلى أية حال ، فان علاقه بين البائع والمشتري نادرا ما تنتهى بنهاية عملية البيع فالعلاقة يمكن أن تتزايد بعد البيع والمساعدات تحدد اختيار المشتري فى الشراء التالى • ان مثل تلك الديناميكية يمكن أن توجد على وجه الخصوص مع الخدمات والمنتجات التى تباع من خلال مجرى من الصفقات بين البائع والمشتري والتى يتم معها تقديم الخدمات الماليه والاستشارات وخلافه • فطبيعة العلاقه بين البائع والمشتري هى التى تحدد استمرارية العلاقه ونموها أو وجود متاعب أو عقبات مما يحتم ضرورة تناول أو ادارة مثل هذه العلاقه بحكمة (Levitt, 1983) •

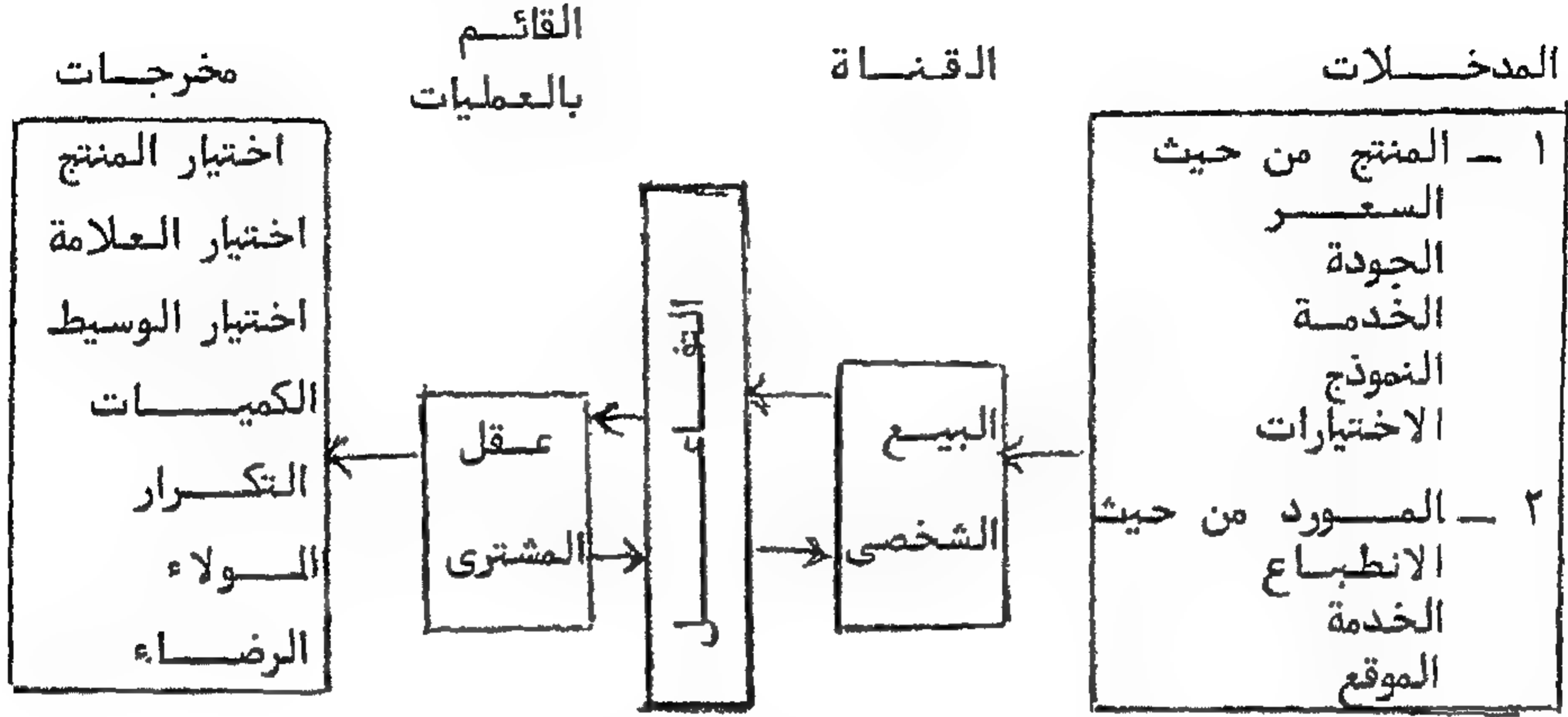
والجدير بالذكر أن البيع الشخصى مهارة وعلم فى نفس الوقت • ان المهارة تستخدم لتصف الجزء من العملية البيعية والذى يكون فى طبيعته مرتفع الخلق وصعب الشرح عادة • وهذا لا يعنى أنه توجد رقابه قليله على عنصر البيع الشخصى فى المزيج الترويجى • ولكن ذلك يوضح (وبفرض ثبات العوامل الاخرى) ، أن رجل البيع المدرب وذو الخبرة يمكن أن يفوق رجل البيع غير المدرب وعديم الخبرة • ولكن قبل أن تقوم الادارة باختيار وتدريب رجل البيع ، فانه يجب أن يتم فهم العملية البيعية • وتختلف العملية البيعية من حيث عناصرها والخطوات التى تمر بها باختلاف حجم المنشأة ، وطبيعة المنتج والسوق وخلافه ، ولكن يوجد بعض العناصر الشائعة الاستخدام فى معظم المواقف اليومية •

ان المدخل التقليدى للبيع الشخصى ، والذى يتبع مدخل "ن ه ر ف ر" (والتي تتمثل فى الانتباه ، الاهتمام ، الرغبة ، الفعل ، والرضا) يتضمن أن يقوم المشتري بالانتقال من خلال تلك الخطوات ، وأيضا فان رجل البيع يستطيع بدرجة كبيرة رقابة سلوك المشتري المرتقب لو أن العملية قد تم ادارتها بمهارة • وبالرغم من أن هذا النموذج يمثل مدخل منطقى فى شرح عملية البيع ، فانه يركز على كيفية تناول البيع ذاته بدلا من محاولة شرح لماذا يتم البيع أو العكس أو لماذا يتم الشراء •

ان شرح عملية البيع بناء على سبب قيام الافراد بالشراء يتطلب فهم كامل لسلوك المستهلك ، ويمكن الرجوع الى كتابنا التسويق والفراغ ج ١ فى هذا الخصوص (عرفه وشلبى ، ١٩٩٢) • وعموما فان فهم سلوك المستهلك ليس بالسهولة المتصورة حيث يوجد العديد من المتغيرات المتضمنه والتى قد يوجد صعوبة فى عملية قياسها ومراقبتها مما يزيد من صعوبة الموضوع • ويوضح الشكل التالى (٢٠) اطارا لفهم العملية البيعية من خلال سلوك المشتري • (م ١٨ — التسويق والفراغ ج ٣)

شكل (٢٠)

نموذج العملية البيعية



المصدر : Peter, et. al., 1982, P.140

ان هذا المدخل ينظر الى العملية البيعية كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، ان المدخلات هي المحفزات التسويقية كالسعر ، الجودة، الخدمة ، النموذج ، الخ . ان البيع الشخصي ينظر اليه على أنه واحد من القنوات التي عن طريقها يتم المعرفة بالمحفزات التسويقية ويتم نقلها الى المشتري . وفي هذا النموذج فان عقل المشتري هو القائم بالعمليات لمختلف المحفزات ، وحيث أن العقل يمكن أن يتم فهمه جزئيا ، فانه يمكن اعتباره "صندوق مظلم" . ان شرح ما سوف يذهب في هذا الصندوق المظلم يعتمد على نوع المداخل أو النظريات السلوكية وغيرها التي يتم استخدامها . ان المخرجات من هذا النموذج هي الاستجابات الشرائية مثل اختيار العلامة ، اختيار المنتج ، الخ . وهنا فقد تم النظر الى العملية البيعية على أنها موقف اجتماعي يتضمن شخصين . والتفاعل لهذين الشخصين يعتمد على الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والفيزيائية والشخصية وغيرها لكل من البائع والمشتري . ان البيع الناجح موقفيا يتم تحديده بواسطة هذه العوامل ويمكن اعتباره سلوك اجتماعي ، وأيضا سلوك فردي . ان ادراك العميل المرتقب لرجل البيع هو عامل رئيسي في تحديد فاعلية رجل البيع ودور التوقعات . ان ثقة رجل البيع وقدرته على لعب الادوار يعتبر عامل حاسم في تحديد السلوك ويتأثر بالشخصية والمعرفة والتدريب والخبرة السابقة وغير ذلك . وسوف نقوم بتوضيح مدخل النظم وأهميته بشيء من التفصيل فيما بعد .

أنواع البيع الشخصي

ان عمل رجل البيع لا يكون نمطيا وموحدا دائما • ولكن الانشطة لاي رجل بيع تتغير باستمرار مع تغير أهداف المنشأة والظروف السوقية ومع أفضليات المستهلك وغيرها من العوامل • ولكنه من الاهمية بمكان التمييز بين الانواع المختلفة من أعمال البيع • فمدير التسويق والمبيعات يجب أن يقوما بتقرير المهارات البيعية وتوصيف العمل الملاءم لتحقيق الاهداف البيعية • فتخصيص رجل البيع ذو الجودة المرتفعة الى نشاط أو عمل يمكن أن يقوم بأداءه بكفاءة شخص آخر أقل جوده يعتبر ضياع للموارد الهامة وفي نفس الوقت يوءثر على سرعة دوران العمل داخل المنشأة • ومن الجهة الاخرى ، فان تخصيص رجل البيع في منطقته بيعية معينه لا تتلاءم مع مهاراته يعتبر شىء غير عادل للفرد وفي نفس الوقت قد لا يمكن من تحقيق الاهداف المرغوبه •

وعلى أية حال فانه يوجد ثلاث أقسام رئيسية لانشطة المبيعات فى أى منظمة بيعية وهى كالآتى (McCarthy, 1972; Zikmund & D'Amici, 1986) :

١- تلقى الطلب •

ان العديد من رجال البيع يقومون بأداء أعمال بيعية ذات طبيعة روتينيه • ان هؤلاء الافراد الذين يقومون بعمل محدود لخلق المبيعات يطلق عليهم متلقى الطلب • وتتضمن مسئوليتهم الاساسية فى كتابة الطلبات ، وفحص الفواتير من أجل الدقه والتأكيد على تنفيذ الطلبية فى المعيار المحدد لها • ويرجع السبب فى تلك التسمية الى أن العميل هو الذى يقوم بأداء معظم العمل فهو يقوم بتحديد المنتجات الملائمة والاسعار ثم يخبر رجل البيع بما يريد •

ولا يتطلب هذا النوع من البيع الشخصى مهارة اقناعية أو مواهب تتعلق بالعلاقات الانسانية من جانب رجل البيع • فبينما يكون متلقى الطلب بشوشا ومساعدة للعملاء ، فهو نادرا ما يقوم بخلق مبيعات الى حد أبعد مما يكون المشتري مستعدا لاعطاءه • فغالبا ما يطلق على متلقى الطلب أنه يحتفظ بالمبيعات بدلا من القيام بعملية البيع •

وعموما فانه يمكن تقسيم رجال البيع آخذى الطلبات الى مجموعة بيع داخلية ومجموعة بيع خارجية (ميدانية) • ان البيع الداخلى من هذا النوع يمكن اعطاء مثال عليه برجال البيع لاجزاء السيارات والذين يقومون بالامداد ببعض النصائح عن جودة المنتج وصيانة الاجزاء • ان الحقيقة هى أن العميل يأتى الى المتجر باحثا عن الشىء ، ولا يقوم رجل

البيع بالبحث عن العميل • ان رجل البيع الداخلى يمكنه زيادة اجمالى المبيعات الى أى عميل عن طريق اقتراحاته للعملاء ، وعلى سبيل المثال بأن بعض الاجزاء الاضافية أو الادوات يمكن أن تجعل العمل أكثر سهولة، وكلما استطاع رجل البيع توسيع الطلب الرئيسى القادم بواسطة العميل كلما تحرك عن الشكل الروتينى باعتباره مجرد آخذ طلب •

أما رجل البيع الخارجى أو الميدانى فيمكن أيضا أن يكون من نوع متلقى الطلب • ان ممثلى البيع للمصانع وتجار الجملة لبيع أنواع المنتجات المعروفة جيدا يكونون من هذا النوع ، فلا يوجد حاجة الى البيع بالضغط • وبعض ممثلى المبيعات الذين يشغلون تلك المراكز البيعية يمكن أن يقوموا بعمل أفضل عن طريق توسيع حجم الطلبية ، وربط المنتج بفرص بيعية خاصة وخلافه • ومثل هذه المجهودات يمكن أن يتم مكافأتها باستخدام الترقيه أو المكافآت التشجيعية • ونظرا لان أعمال المبيعات لمتلقى الطلب تتطلب مواهب بيعية ومجهودات أقل عنه فى حالة بيع أنظمة الكمبيوتر المرتفعة التكاليف أو أى أشياء أخرى مماثلة، فإنها عموما ما تحقق عائدا ماديا أقل مما يقوم بتحقيقه رجال البيع فى الفئات الاخرى من أنواع البيع الشخصى •

الحصول على الطلب •

فى مواقف الحصول على الطلب أو ما يسمى البيع الخلاق (خلق البيع من خضلال الخلق والابداع) فان عمل رجل البيع لا يكون روتينيا • ان رجل البيع فى هذه الحالة يقوم بالبحث عن العملاء ، تحليل مواقفهم ، واكتشاف كيف أن المنتجات المعروضه للبيع يمكن أن تحل مشاكلهم ، ثم توصيل هذه الحلول الى انتباه العميل •

ان البيع الخلاق يتطلب القدرة على ترجمة خواص المنتج والخدمة بناء على الفوائد والمزايا لاقتناع المشتري بعملية الشراء ودفعه على شراء الجودة الصحيحة والحجم من المنتجات والخدمات المرغوب فيه والافضل • وبالطبع فان ذلك يختلف عن عمل متلقى الطلب • حيث أن عمل متلقى الطلب هو الاحتفاظ بالبيع ، أما عمل الحصول على الطلب هو صنع البيع • بمعنى أن الوظيفة الرئيسية لرجل البيع الخلاق هو خلق البيع والذى قد لا يحدث بدون مجهودات رجل البيع • فرجل البيع فى تلك الحالة مطلوب منه ترجمة حاجة العميل واقتناعه بالفوائد التى يمكن للمنتج أن يحققها له •

وبناء على ذلك فان رجل البيع الخلاق عموما ينفق وقتا أكبر ويبدل مجهودات فى عمل البيع عنه فى حالة تلقى الطلب • فبينما أنه من الممكن الترتيب للبيع الخلاق اما فى

بيئة داخلية أو خارجية ، فان البيئة الميدانية أكثر شيوعا ، حيث يقوم رجل البيع الخلاق بالذهاب الى مكان العميل لتقييم احتياجات العميل ، وهذه العملية يمكن أن تأخذ وقتا طويلا . ان المكافأة الممنوحة لفاعلية رجل البيع الخلاق تكون عموما أكبر من تلك الممنوحة في حالة رجل البيع متلقى الطلب .

وعلى أية حال فان مهمة الحصول على الطلبات تساهم في زيادة مبيعات المنشأة بواسطة البيع لعملاء جدد أو زيادة البيع للعملاء الحاليين . وذلك يتطلب من رجل البيع ادراك احتياجات المشتري حتى يستطيع تحقيقها وفي نفس الوقت القيام بامداد العميل بجميع المعلومات الضرورية والتي تساعد على اتخاذ قرارات صائبة .

هيئة التدعيم .

ان مهمة هيئة التدعيم هو تسهيل وظيفة البيع ولكنهم لا يتدخلون في عملية البيع . فهم يقومون بعملية التسويق للسلع الصناعية عادة . فهم فعالون في معرفة مواقع العملاء الجدد وتعليم المستهلكين ، وبناء سمعته حسنة ، والامداد بالخدمات بعد البيع . وبالرغم من وجود العديد من أنواع أفراد التدعيم الا أنه يوجد ثلاث أنواع أكثر شيوعا وهم المهنيون ، والتجاربيون ، والفنيون .

ان العديد من رجال البيع يعدلون في مناصب معينة تقترح أنهم متضمنين في مواقف المبيعات الخاصة . ويسمى ذلك رجال المبيعات المهنيون . ويكون من مسئولياتهم الاساسية بناء سمعته حسنة عن طريق امداد المستهلكين الحاليين والمرتقبين بالمعلومات اللازمة . والفحص للتأكد من أن المشتري قد تم خدمتهم بطريقة مرضية بواسطة ممثلي الشركة . وقد يتم توظيف أعضاء هيئة التدعيم بواسطة المنشأة المصنعة لاداء نوع أو أنواع معينة من مهام العلاقات العامة .

ويستخدم هذا النظام عادة في مصانع الادوية والصناعات ويسمى «المفصلين» حيث يقومون بمقابلة الاطباء وامدادهم بالمعلومات عن أحدث المنتجات والغاير الطبية . ومثل هؤلاء المفصلين لا يقومون بأخذ الطلبات ، وانما تحدث عملية البيع عندما يقوم الاطباء بكتابة الوصفة الطبية الى المرضى . وفي الواقع العملي يمكن أن نجد المهنيين يعملون أيضا في شركات بيع السلع الاستهلاكية حيث يقومون بمقابلة تجار التجزئة ولا يقومون مباشرة ببيع أى شيء . فلو أن تاجر التجزئة قد أصر على الطلب فان المهني لا يرفض قبوله ولكنه

يمكنه اعطائه الى رجل البيع الذى يقوم بمزاولة مهام البيع لتجار التجزئة .

وأىضا فان بعض الشركات تستخدم رجال البيع التجاريين . وهوء لاء لا يقومون فقط بتدعيم رجال البيع وانما يمكن أن يقومون بتلقى الطلبات . ان مجهوداتهم تتركز فى مساعدة العملاء وخصوصا تجار التجزئة والترويج للمنتج . فهم عادة ما يقومون باعادة ملء الرفوف ، ووضع واعداد المعارض والامداد بالمعروضات ، وتوزيع العينات الى العملاء وعادة ما يقوم منتجوا الاطعمة والسلع الغذائية بالاعتماد على ذلك النوع من رجال البيع .

والبعض الاخر من رجال البيع المتخصصين (المدعمين للمبيعات) يمكن أن نجدهم فى بعض الصناعات الخاصة بحيث يكونون جاهزين للخدمة كاختصاصيين فنيين لتدعيم القوة البيعية الميدانية العادية . وتقوم بعض الشركات خصوصا تلك التى يطلب عملائها بعض الدفع عند نقطة معينة من العملية البيعية ، تستخدم خبراء بيع مع هيئتها البيعية . ويتم استخدام تلك الخبراء الفنيين فى حالة حاجة بعض رجال البيع لذلك .

وفى العديد من الشركات ، فان رجل البيع المتصل بالعملاء يتم تدعيمه بواسطة خبراء فنيين . فلو أن رجل البيع الخلاق (الحاصل على الطلب) قد قام باتمام التعامل بنجاح ، فهو يستدعى متخصص فنى للمساعدة ، وبعد البيع فان رجل البيع الفنى يلعب دورا هاما فى الاحتفاظ بمحتوى المشتري والتأكيد على أنه قد قام بعمل أفضل اختييار . وأىضا فانه يستطيع تقديم أى مساعدات فنيه اذا تطلب الامر ذلك .

وعلى أية حال فان الادارة والدعم الفعال لفريق المبيعات يعتبر تعبيرا جيدا وواقعا عن المفهوم التسويقي ، ولاشك أن ذلك سوف ينعكس على الجهد الخلاق لاشباع وتحقيق رضا المستهلكين وليس مجرد تحقيق مهمة بيع المنتجات . وعليه فان الادارة يجب أن تقوم بتقديم كل المساعدات الممكنة التى تمكن رجال البيع من أداء وظائفهم وتحقيق الاهداف المرغوبة التى تتعلق بأهداف الحصص البيعية والارباح وخفض التكاليف وفى نفس الوقت ضمان تحقيق رضا المستهلك وتكرار الشراء . والجدير بالذكر أن ذلك سوف يلقي عبئا كبيرا على الادارة للوصول برجال البيع الى المستوى المطلوب وذلك عن طريق تضمين فلسفتهم الادارية وخططهم بالمتغيرات التى تلاءم وطبيعة رجال البيع والبيئة المحيطة . ولاشك أن ذلك سوف يعضد الجانب النفسى ويساهم فى تحقيق العدالة . ويساعد على خلق جماعة من رجال البيع يتوافر فيهم عناصر الولاء والانتماء للمنظمة بما ينعكس على زيادة تعاونهم وتماسكهم ، من أجل تحقيق الاهداف المرغوبة من جانب المنشأة وفى نفس الوقت بذل أقصى

الجهد من جانبهم للاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد وتحقيق الاهداف لكل من رجال البيع والمنشأة • ومن هنا فاننا نوضح أن العبيء الواقع على الادارة يكون ابتداءً من تبني فلسفة وخطط ادارية وتنفيذية ذات متغيرات فعالة في حفز ودفع رجال البيع وانتهاءً بتحقيق رغبات المشترين ورغبات الهيئة البيعية • وبهنا في هذا المكان أن نوضح أن ذلك سوف يساهم دون شك مساهمة بناءة وعملية لسد الهوة بين المفاهيم والنماذج العلمية وبين متطلبات التطبيق بالواقع العملى والقضاء على القصور فى النظرية والتطبيق على طريق سد الفراغ الادارى وتحقيق الفعالية والنجاح للمنشأة •

دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع

ان ادارة المبيعات تحت المفهوم التسويقي قد زادت أهميتها وأصبحت الحاجه ماسة الى تدعيم موقف مدير المبيعات واستخدام الادارة العلمية والمداخل التحليلية للمواقف الحالية والتخطيط للاحتياجات المستقبلية •

ان اطار دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع يعتبر اطارا عاما ، وينقصه بعض التفاصيل الضرورية لجعل هذا الاطار عمليا فى العديد من المواقف • وعلى أية حال فان هذا الاطار لدورة حياة المجرى الوظيفى كجزء مقترح من نظام معلومات القوة البيعية يمنح الاساسيات الاستراتيجية والتقييمية التى تساعد الادارة فى اتخاذ القرارات ويمكن لمديروا البيع والباحثين توسيع أبعاده ليتلاءم مع المشكلات لمواقف معينه •

وعلى أية حال فان دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع تتحرك من خلال مراحل الاعداد ، التطوير ، النضج ، الانخفاض كما هو موضح فى شكل (٢١) ، ويمكن أن يتم تكرار أى مرحلة من المراحل أو الدورة كلها لعدد من المرات ويعتمد ذلك على العديد من المتغيرات والعوامل المؤثرة على الموقف البيعى • وأيضاً فان نطاق الوقت لكل مرحلة يتحدد بالتفاعل المركب لكل من الشخص ، والادارة ، والمشتري ، والمتغيرات البيئية • فالادارة تنظر الى شكل دورة حياة المجرى الوظيفى بناء على الدخل والارباح التى يحققها رجل البيع • ويستخدم رجل البيع معيار الدخل الشخصى ، وحجم المبيعات ، وفترة الحياة الطويلة ، والضمان ، والحالة العائلية والشخصية ، وبناء الذات والمقاييس الاخرى المالية • وتحت الظروف النموذجية فان ميل منحنى المجرى الوظيفى فى مراحل الاعداد والتطور يكون مرتفع أو منخفض بسرعة ، ان وقت فترة مرحلة النضج يكون أساسيا وينخفض بالوصول اتوماتيكيا الى عمر كبير •

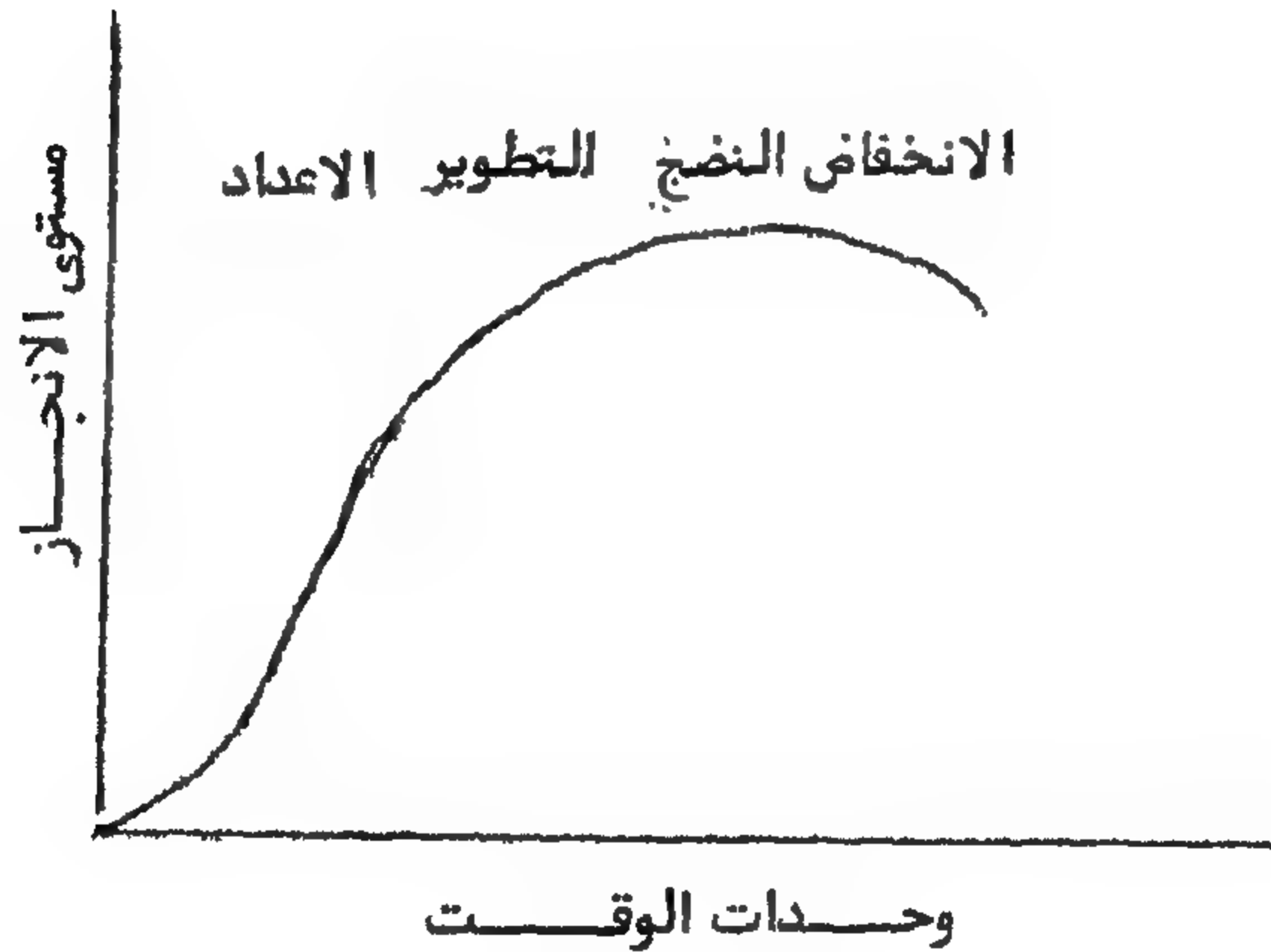
وسوف نقوم بشرح مراحل دورة حياة المجرى الوظيفي لرجل البيع بشيء من التفصيل والهدف هنا ليس فى المراحل فى حد ذاتها وانما توضيح فائدة دراسة تلك المراحل • وفيما يلى ايضاحا لذلك (Jolson, 1974 A) :

• مراحل دورة حياة المجرى الوظيفي لرجل البيع •

مرحلة الاععداد : فى هذه المرحلة نجد أن رجل البيع الجديد ، يمكن أن يكون جديدا بالنسبة للعمل نفسه أو للمنشأة أو للمنتج الذى سيبيعه أو للقطاع الذى سيعمل فيه الى غير ذلك • ويجب أن يكون أولا على وعى بدوره الخاص فيما يتعلق بكل من المشترين المرتقبين ولمنشأته • فيجب أن يفهم كل من الوظائف التى سيؤدىها وأيضاً البيئة التى سيعمل فيها • ويوضح شكل (٢١) التالى مستوى الانجاز عادة فى تلك المرحلة والمراحل الاخرى •

شكل (٢١)

مراحل دورة حياة المجرى الوظيفي لرجل البيع



وعموما فان التدريب هو المكون الاساسى فى تلك المرحلة • فالملاحظ غالبا ان رجل البيع ذو الخبرة يتطلب تدريب أقل من رجل البيع الجديد • وهنا فان دور الادارة يكون فى تحقيق التكامل بين متطلبات المنشأة وحاجات وقدرات رجل البيع وذلك نظرا لانه قد يكون من الصعوبة دفع شخص ما نحو هدف معين لا يقتنع به كهدف مرتبط بهيكلة الخاص •

وهنا نجد أن كل منشأة تختلف في طبيعة ومكونات برامج التدريب عن المنشأة الاخرى وذلك على حسب ظروفها والعوامل المؤثرة عليها . ويجب أن تكون المنشأة مدركة لأهمية معرفة المتدرب بخواص المنتج وتطبيقاته والاسواق والعملاء والنشاط التنافسي ومهارات الاتصال المتداخل ، والتغلب على العقبات والاعتراضات من جانب العملاء ، وتحديد مسارات المقابلات ، وامتداد الخدمة والمساعدة للعميل ، واكمال تقارير المقابلين والدافعية والتي سوف تُخفّض الى أدنى حد ممكن النطاق بين التوقعات الذاتية والتوقعات .

عن العمل .

مرحلة التطور : ان رجل البيع الذي عاش مرحلة الاعداد يجب أن يحوله تدريجه الى تحقيق نتائج مرضية . ويتم استخدام المعايير المختلفة لتقييم انتاجية رجل البيع . وتختلف المعايير باختلاف الاهداف التي ترغب المنشأة في تحقيقها . وبعض الاهداف قد لا يكون من السهولة وضعها في صورة كمية ويتم استخدام الحكم الشخصي في تقييم رجل البيع . هذا وقد تم استخدام العديد من النماذج العلمية لتقييم أداء رجل البيع مثل استخدام العائد على الاستثمار والمقاييس الموزونة وأدوات قياس التغيرات في وعي المشتري المرتقب واتجاهاته ونماذج ربط قدرة رجل البيع بمتطلبات أنظمة المشتري والهيكل التنظيمي الذي يعمل من خلاله ، وتطبيق الادارة بالاهداف في مجال القوة البيعية ، وقد تم توضيح هذه المعايير في مواضع أخرى من هذا الكتاب .

وعموما فان انتاجية رجل البيع ترتفع ببطيء في هذه المرحلة كما هو موضح في شكل (٢١) . ويتم الحصول على المعلومات عن الاداء بأي طريقه من الطرق ويعتمد ذلك على حجم وتشنت القوة البيعية ونطاق الرقابة لمدير المبيعات الى غير ذلك . وعندما لا يتم تحديد وتعريف المشكلات البيعية وتصحيحها ، فان مدير المبيعات يجب أن يصاحب رجل البيع في المواقف الميدانية الحقيقية . ويجب أن يتم التخطيط جيدا لاعادة التدريب لكي يمكن تخفيض الفجوة بين النتائج المرغوبه والاداء الحالي مما يساعد جزئيا في سد الهوة بين النظرية والتطبيق . وعلى أية حال فانه في العديد من المنشآت ، فان تطوير رجل البيع يتطلب تحمل العديد من التضحيات المتعلقة بساعات العمل ، والمردودات الى غير ذلك . ومن الجهة الاخرى ، فان قدرته على التعليم ورغبته في تحمل المواقف السالبة تعد مؤشرا لقياس مدى رغبته في النجاح .

مرحلة النضج : ان اشارة الوصول الى مرحلة النضج هي تحقيق أقصى انتاجية لرجل البيع . وعبر الوقت فانه يكسب ويستطيع فهم متطلبات العميل ، وقيمه، واستخدام

العمل للمنتج ، ومعنى تعظيم المنفعة للمنتج بعد الشراء ، وطرق تعظيم منفعة التسليم والتملك . وفى هذه المرحلة فإن رجل البيع يعمل بطريقة أكثر ذكاءً وأكثر جدية . كما أن نسبة المبيعات التى يحققها تكون فى تحسن بدرجة ملحوظة .

ويجب إعادة التدريب فى تلك المرحلة للتقليل من أوراق العمل المطلوبه واعطاء الحرية لرجل البيع فى تخصيص وقته والمفاوضة على الاسعار والعلاقات الاخرى مع العملاء . وبالإضافة الى المكافآت المالية العادية والجوائز ، والاعتراف والتقدير ، والترقى ، فإن الاندماج الادارى القوى يجب أن يتم استخدامه لحفيز الجهود والانتاجية .

وعلى أية حال فإن العديد من رجال البيع فى هذه المرحلة يمكن أن يتم استخدامهم كمعلمين ومدرسين . وحتى رجل البيع الأكثر نجاحاً لا يجب أن يكون رجل بيع طوال حياته . ولذلك فإن الإدارة تسعى لمنح رجال البيع تحدى وذلك بدخولهم للعمل الادارى وضمان مراكز مرموقة لهم .

مرحلة الانخفاض : فى العديد من الحالات ، يحدث انخفاض فى الانتاجية . فرجل البيع الناجح يتشكل تبعاً للاتجاه العقلى بدلاً من النقص فى التسهيلات والطاقتين على العمل . فالعديد من رجال البيع يُطورون نوع من "المرض الوظيفى" وهو شكل من أشكال ضغط العمل والتى قد يرجع سببها أساساً الى صراع الدور . ان العوامل التى تخلق الصراع فى دور رجل البيع يمكن أن ترجع عادة الى عوامل تنظيمية وعوامل داخلية .

فعند نقطة معينة فإن رغبة رجل البيع فى البيع تصبح قوة دافعة مضادة لقدرته على البيع . وقد يبدأ فى فقد رغبته فى العمل ويشعر بعدم الملاءمة وعدم الامان . ويمكن أن تظهر أعراض القلق والخوف . ان القلق وفقد الثقة تُخفّض من قدرة رجل البيع على حل المشكلات المتعلقة بالعملاء ، وعدم القدرة على حل المشكلات بيزيد من القلق والخوف وعدم الامان عادة . ويبدأ رجل البيع فى الترشيد للأسباب والانسحاب سيكولوجياً أو مادياً .

وهنا وفى مرحلة الانخفاض تقوم الإدارة باتخاذ بعض الخطوات فيما يتعلق بالدافعية والتدريب . وفى بعض حالات الانخفاض الكبيرة قد لا تستطيع الإدارة التغلب على الاتجاهات السالبة والتى تحد من كفاءة رجل البيع . فمقاومة العملاء ، وانخفاض المركز الوظيفى ، وعدم ملاءمة الاتصال ، وإهمال التدريب ، والمكاسب الضعيفة من الصعوبة عكسها ، وعادة ما ينتج عنها تحطيم العامل وفى بعض الاحوال فإن انخفاض الصحة العامة والوصول الى سن المعاش قد يدعو الى البحث عن الاحلال لاعادة بدأ الدورة .

موقع رجل البيع فى دورة حياة المجرى الوظيفى •

ان الصعوبات المتضمنة فى توقيع مركز رجل البيع على منحنى دورة المجرى الوظيفى سوف يرتبط مباشرة باطار المنشأة للتقييم النظامى لمجهودات ونتائج رجال البيع • وبينما توجد بعض التطبيقات الملحوظة والمتعلقة بالاجراءات النظامية والعلمية لتحليلات القدرة البيعية الا أنها غير ممتدة وغير واسعة النطاق وتحدث بدون نظام • وفى العديد من الشركات فان رجل البيع يكون أشبه بانسان آلى يتم البحث عنه وتوظيفه وتدريبه ودفعه وانهاء عمله وتقييمه عادة بناء على عدد أوامر البيع التى يحضرها • والعديد من مشرفى المبيعات يقومون بطريقة حُكمية باعداد قائمة للخصائص الشخصية الصعبة القياس لتمييز رجل البيع الناجح من غير الناجح وهذه القائمة تتضمن المظهر ، والقدرة الكلامية ، والخلق والابداع والتصور ، والطموح ، والصبر ، والاعتماد على النفس ، والثبات ، والعدوانية ، والمرونة ، والشعور ، والرقابة والتحكم الذاتى ، والرغبة فى السماع ، والحكم • ويجب ملاحظة أن حجم المبيعات ليست هى المعيار الوحيد الذى يمكن استخدامه فى عملية التقييم لرجل البيع • وأيضا فان العديد من رجال البيع لا يملكون كل أو غالبية هذه الخصائص والصفات وفى العديد من المواقف البيعية ، فان العديد من هذه الخصائص تعتبر غير ضرورية وغير محددة •

ان توقيع رجال البيع فى دورة حياة المجرى الوظيفى يتم بطريقة حكمية عموماً بالنسبة للشركات التى لا تملك أهداف ومعايير ونماذج واضحة للتقييم • وعموما فان تطویر عددًا من المعايير الوصفية قد أضاف فى مسار قياس أداء المبيعات • فغالبا فان الاطراف الرئيسية فى نظام المبيعات (البائع والمشتري والشركة) ليسوا على وعى كامل باحتياجات كل منهم الاخر • فعندما يوجد نقص فى البيانات الكمية وتكون المعايير المتعلقة بالأداء غير دقيقة ، فان المشكلة لتسوية الاهتمامات لكل الاطراف ملحه بدرجة كبيرة • والجدير بالذكر أن تلك المعايير تتأثر بفلسفة المنشأة وأهدافها عموما وفلسفتها وأهدافها البيعية والتسويقية على وجه الخصوص •

ان كمية معينه من التقييم الحكمى وغير الرسمى للنشاط البيعى تكون مرغوبة وحبوبية • وعلى أية حال ، فان الخطوة الرئيسية نحو تحسين نظام التقييم يحدث عندما يصبح الحكم الشخصى نظاميا • ان الاجراء النظامى يعتبر احدى النقاط التى يمد بالاطار للتأكيد على ان يكون التقييم كاملا ، وحرا من تحيز المشرف ، ثابت عبر الوقت ، ومقارن فى نطاقه لكل المعضدين من أهم اشكال التقييم النظامى هى نماذج ، الترتيب ، وقوائم الفحص ، والمجموعه

الارشاديه من الاسئلة •

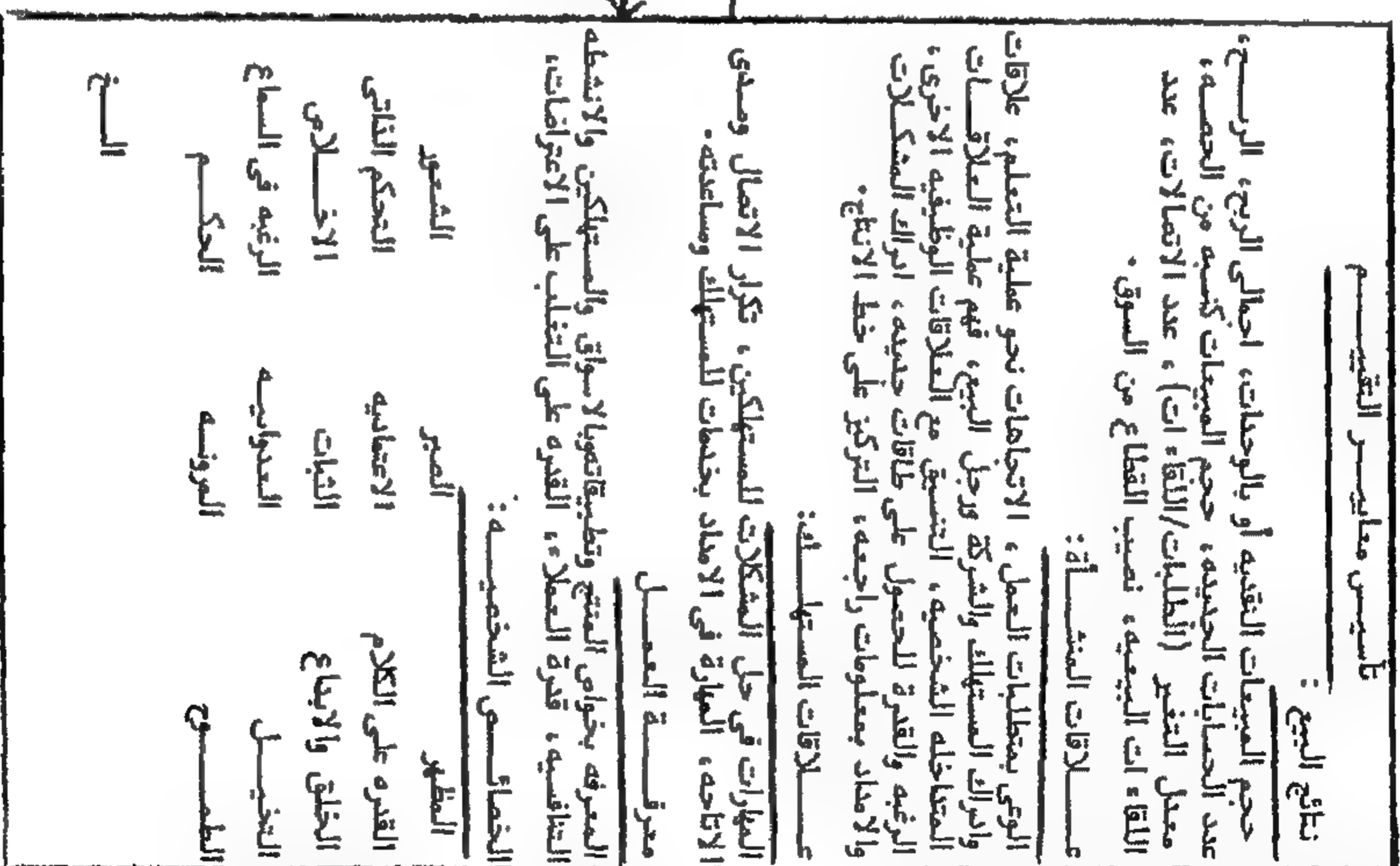
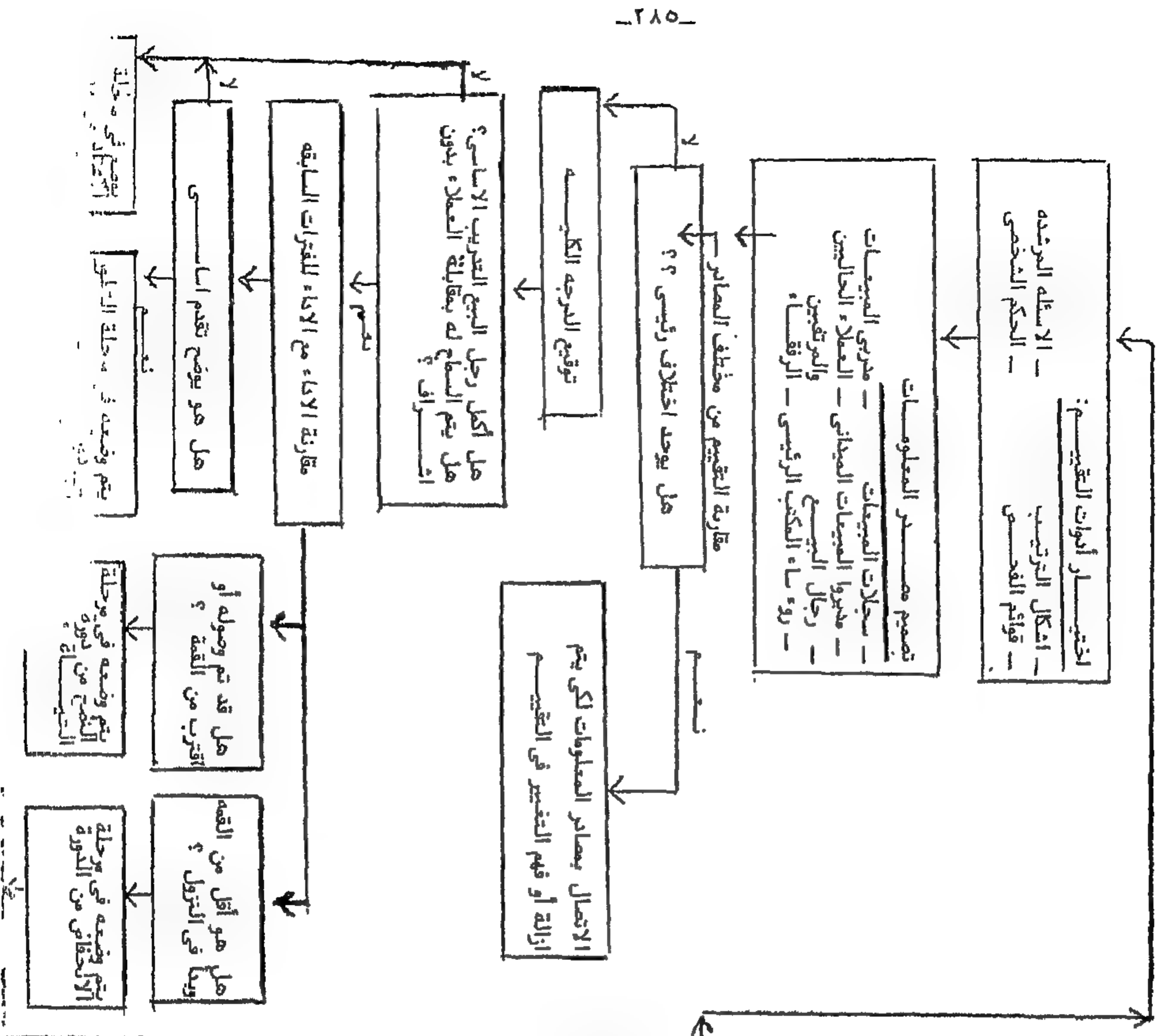
ان مرحلة الاعداد من دورة حياة المجرى الوظيفى تعتبر أكثر وضوحا وتميزا عن المراحل اللاحقه وذلك فيما يتعلق بأن الاعضاء بحاجه الى التدريب والاشراف • ولتحديد ما اذا كان مدرب مبيعات معين يمكن أن يتقدم الى مركز التطوير فان المشرف يطلب اجابه اثباتية لبعض الاسئلة سواء ما يتعلق بالوعى بمتطلبات العمل ، والاتجاهات المفضله نحو عملية التعلم، وهل يوجد علاقه مباشرة وهادفه بين احتياجات المستهلك وأهداف المنشأة والسلوك الخاص به، وهل تم تطوير فهم لعملية التفاعلات المتداخله بما فى ذلك عوائق النجاح، وهل يظهر رغبه وقدرة للحصول على طاقات جديدة •

وبعد أن يتم وضع خطه للتقييم النظامى ، فان كل عضو من أعضاء القوة البيعية يمكن أن يتم وضعه فى المكان المناسب من دورة حياة المجرى الوظيفى • ان رجل البيع يمكن أن يتم تقييمه وتوقيعه الى المراحل عادة باستخدام ثلاث طرق (١) بالمقارنه مع معايير موضوعه ، (٢) بالمقارنة مع أداءه السابق ، (٣) بالمقارنة مع رجال البيع الاخرين •

ويوضح الشكل التالى (٢٢) انسياب الخطوات فى تحديد موقع رجل البيع فى دورة حياة المجرى الوظيفى • ان الخطوة الاولى هى تحديد وتعريف المعايير المستخدمة فى تقييم رجال البيع • ويوجد العديد من العناصر التى يمكن أن تستخدم فى عملية التقييم ويمكن للمنشأة أن تقوم باستخدامها جميعا أو بعضا منها أو احلال بعضها بما يتلاءم مع الاهداف التى تسعى لتحقيقها • وبعد أن يتم تأسيس معيار التقييم بناء على الفلسفه التسويقية والبيعية للمنشأة يتم اختيار أدوات التقييم بحيث تكون متأقلمه مع المعيار ذو العلاقه والاستخدامات المرغوبه وبناء على مصدر المعلومات المستخدم • فلو أن المستهلكين يتم استخدامهم كمصدر لمعلومات التقييم ، فان قائمة الاسئلة أو نموذج الترتيب يجب أن يتم تقييمه بعنايه خاصه لكى يتم اختيار المعلومات الوصفية المرغوبه بطريقة بناء • ان سجلات المنشأة عادة ما تمد بمعلومات كمية ، بينما أفراد الاشراف، والرفقاء ورجال البيع انفسهم يمكنهم الامداد بالمعلومات الكمية والوصفية •

ويتم مقارنة المعلومات المشتقه من مختلف المصادر المتعلقة بالترتيب وعدم الثبات فى نموذج الانتاج / المهارة / السلوك لرجال البيع • ان عملية الرقابة سوف تحوّل مجرى معلومات التقييم الى درجة تعكس المعيار الموضوعى والحكمى المستخدم • ويوجد العديد من الطرق التى يمكن استخدامها فى تحويل عدد من مقاييس الاداء المختاره الى ترتيب

أساليب الخطوط في تحديد موقع رجل البيع من دورة حياة المجرى الوطني



- الفلسفة البيعية والتسويقية للمنشأة
- المتغيرات المتعلقة بالمنشأة ونشاطها التسويقي والتسهيلات بها.
 - المتغيرات المتعلقة بالعاملين ورجال البيع بالمنشأة.
 - المتغيرات المتعلقة بالسلع والمعلومات والبيانات عنها.
- الخ

كلّى أو مقياس • ومن الاقتراحات هو مقارنة مقياس لكل عنصر تقييم لكل رجل بيع مع مقياس نموذجى لكل عنصر • وبذلك يمكن حساب انحراف المقياس عن النموذجى • والخطوة الاخيره هى مقارنة التقييم الحالى مع الفترات السابقة • ان الاتجاه لترتيب رجل البيع سوف يحكم وصفه السليم فى دورة حياة المجرى الوظيفى •

والجدير بالذكر هنا أن نشير الى أن تحديد موقع رجل البيع من مجرى الحياة الوظيفى يمكن أن يساعد بدرجة كبيره الادارة فى وضع الاستراتيجيات والخطط التى تساعد على انتقال رجل البيع من المراحل المبدئية من دورة الحياة الى مرحلة النضج وعلى بقاءة بفترة النضج لاطول فترة ممكنه • ولاشك أن ذلك سوف يشكل اسلوب من بين عديد من الاساليب التى يمكن أن تساهم فى التغلب على الفجوة الاداريه من خلال تبني المفاهيم العلمية ودعمها وتوجيهها تجاه التطبيق بالواقع العملى على طريق سد الهوة بين النظرية والتطبيق ومن ثم المساهمة فى التغلب على ذلك الفراغ الذى قد تعاني منه المنشأة •

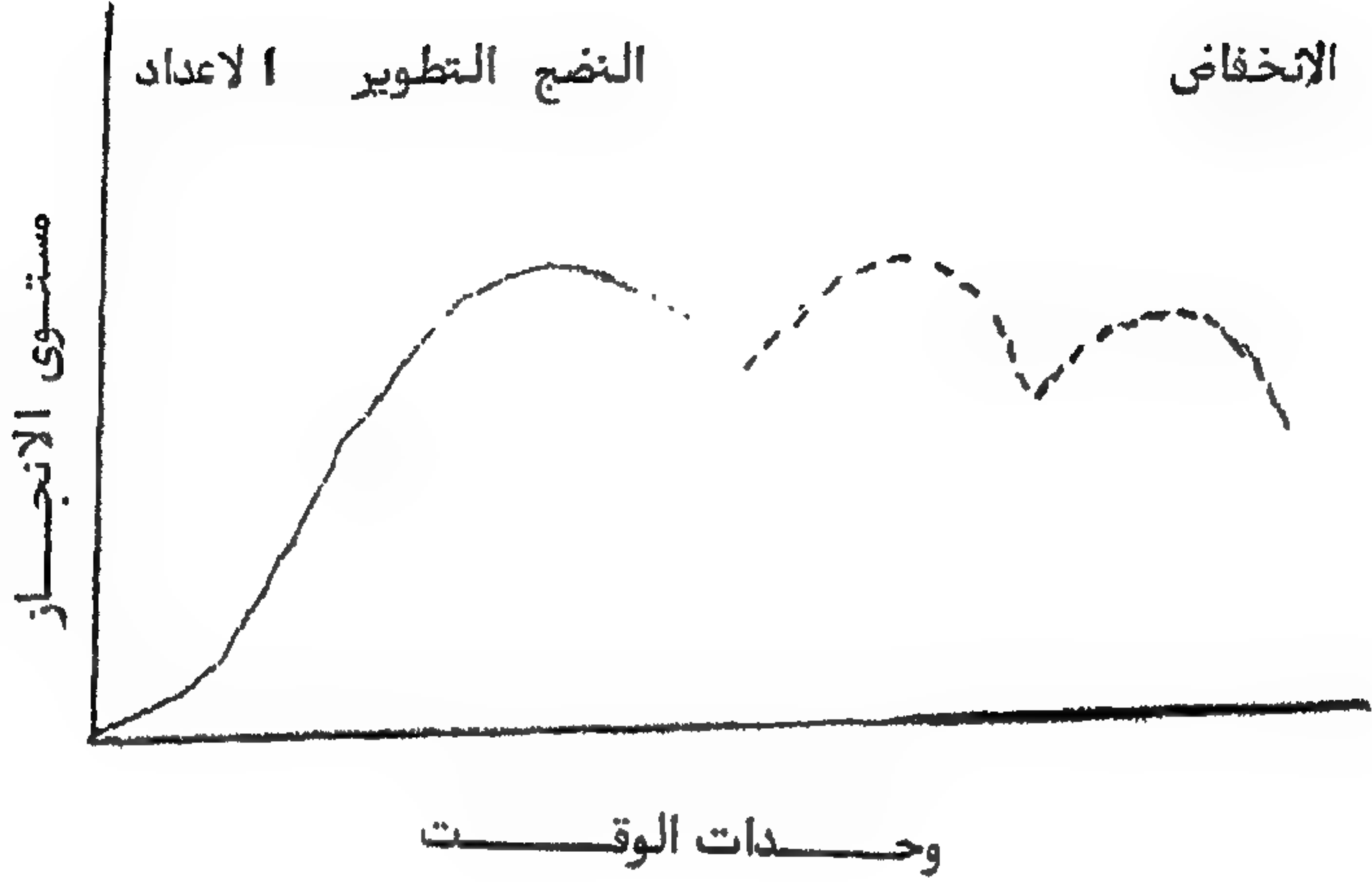
دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع (نظرة تحليلية انتقادية)

ان مدى صحة مفهوم دورة حياة المجرى الوظيفى يكون غالبا موضع تساؤل فى عديد من الجوانب • فنجد أن العديد من الافراد يولدون رجال بيع وهو لاء قد لا يتطلبون إعدادا وتطويرا ويدخلون المجرى الوظيفى البيعى فى مرحلة النضج • وعلى أية حال فان ذلك قد لا يبدو معقولا فى بعض الاحيان وذلك نظرا لان أفضل رجل بيع يحتاج الى التأقلم على الاقل مع منتجات المنشأة ونماذج البيع المستخدمه لمنتجات معينه • و الذى يمكن قوله هنا أن بعض رجال البيع يمكن أن يحتاجون الى فترة اعداد وتطوير مختصرة فى بعض المنظمات • وطول هذه الفترة يتوقف على درجة الموهبه البيعية لرجل البيع •

وأياضا يجب الاخذ فى الحسبان أن قدرة الادارة على حماية رجل البيع من مرحلة انخفاض ما قبل النضج تكون مطلوبة وضرورية تماما كما فى حالة غياب اعادة الدافعية لرجل البيع المنخفض من حيث الاتجاه البيعى • فلو أن اعادة الدفع ناجحه من خلال التخلص من الاشياء المزعجه ومعالجة المشكلات التى تواجه رجل البيع وزيادة الحفز ودفع الجهود الذاتية الخلاقه بواسطة رجل البيع ، فان دورة حياة عضو القوة البيعية يمكن أن تمتد ويمكن أن ينتج عنها ارتفاع جديد فى منحنى الانتاجية كما هو موضح فى الشكل (٢٣) بالنقط المتقطعه •

شكل (٢٣)

امتداد مرحلة النضج لرجل البيع



ويوجد طريق آخر مفتوح لرجل البيع الذى يبحث عن اعادة التغطية والتغلب على انخفاض الانتاجية وعلى تغير منتجات الشركة ، وهذا الطريق يمكن أن يكون من خلال تغير المناخ • ان تغير المنتج غالبا ما يكون فعالا لتغيير الاتجاهات غير المشجعه (غير الايجابية) لرجل البيع نحو ذاته، ونحو صاحب العمل ، والمنتج، ونحو العملاء المرتقبين • ان تغير مناخ العمل يمكن أن يتطلب تدريباً جديداً بناءً على معرفته للمنتج ، ومنهج البيع مثل تحول عمل رجل البيع يمكن أن يتطلب معالجة وقتيه فى المراحل المبكرة لدورة حياة المجرى الوظيفي •

وعموما فان الاربع مراحل لدورة الحياة لا تقسم نفسها بنفسها • فعند أى نقطه مسن دورة الحياة فان رجل البيع يمكن أن يظهر أنه قد حقق النضج عندما يكون فى الحقيقة قد وصل لثبات موء قت قبل الارتفاع المفاجئ فى الانتاجية • وأيضاً فان الحالة الاقتصادية يمكن أن تؤثر على رجل البيع خلال المجرى الوظيفي •

ان دورة حياة المجرى الوظيفي لبعض رجال البيع قد وجد أنها ترتفع بسرعة جداً ، وتلغى الشكل العادى من استمرار النضج ، وتنخفض بطريقه غير متوقعه ، كما فى حالة دورة حياة سلع الموضه فبعض الافراد يدخلون تدريب المبيعات باعتراض ، ويفشلون مسن

البداية ، ولا يوجد لهم دورة حياة بالمرة . وأخيرا فقد يظهر داخل دورة حياة معينه للقوة البيعية ، بعض الاعضاء ينضجون عند مستويات مختلفه من الانتاجيه وفي أوقات مختلفه عن الآخرين . فرجل البيع فى مرحلة التطوير يمكن أن يكون أكثر انتاجيه من شخص آخر فى مرحلة النضج . ولذلك فانه من الصعبه غالبا تحديد المرحلة الدقيقه من الدورة والتي يشغلها رجل البيع عادة .

والجدير بالذكر أيضا أن نشير فى هذا المكان الى أن الادارة البيعية يمكنها من خلال استخدام الطرق السابقه بالاضافة الى فلسفة المنشأة المتكاملة ومتغيراتها المتعلقة بعناصر العملية البيعية واداراتها (من اختيار وتدريب وحفز ورقابة وتقييم وخلافه) ان تركز على اطالة فترة النضج التي يمر بها رجل البيع خلال مجرى حياته الوظيفي لفترة أو أكثر كما هو موضح فى الشكل السابق .

وعلى أية حال ، فان نموذج دورة حياة المجرى الوظيفي لرجل البيع يعتبر نموذج ذو فائدة للادارة وذلك لامكانية تحديد نقاط القوة والضعف للقوة البيعية وأفرادها وأيضا أسباب وجود مشكلات معينه ، وتحديد مصادر المشكلات وأسبابها والتي قد ترتبط بالفلسفه الادارية ومتغيراتها للمنشأة وعدم تلاءمها مع الواقع العملى المتعلق بالظروف البيئية الداخلية والخارجية أكثر من ارتباطها بأفعال أعضاء القوة البيعية . ويساعد أيضا هذا النموذج رجال البيع فى تحديد مناطق العجز سواء كانت وظيفية أو اتجاهيه، وذلك نظرا لانه عن طريق معرفة مكان رجل البيع فى مراحل الدورة واستخدامها فى تقرير والتخطيط للمقابل، يستطيع عن طريق تحليلها معرفة مواقع الضعف .

هذا ويمكن تحليل الاطار الكلى للقوة البيعية بناء على نسبة اعضاء القوة البيعية فى كل مرحلة من الدورة . ان التوقع الواضح لاعضاء القوة البيعية يمكن أن يسهل ادراك وتطبيق الافعال الادارية المرغوبه والضرورية للتكيف مع وتحقيق الاتجاه المرغوب . فمثلا فان ارتفاع نسبة تاركى العمل أثناء مرحلة الاعداد سوف توضح للادارة اما أنه قد تم تعيين أفراد غير ملائمين أو أنه قد تم تعيين الافراد الملائمين وفى تلك الحالة فان المشكلة قد تكون بسبب المكافأة أو الادارة . أما اذا كانت النسبة متزايدة أثناء مرحلة التطوير والنضج فهذا يعنى عدم ملائمة وظائف الرقابه واعادة التدريب والحاجه الى مراجعات جزئية أو كاملة لمزيج الحافزية فى هيكل المكافأة .

وبناء على ذلك فان الادارة بدلا من الانتظار حتى تنخفض انتاجية رجل البيع تقوم بالنظر الى نقاط الضعف والقوة وأسباب عدم الرضا أو الرضا ثم تحاول معالجة كل مناطق

المشكلات قبل حدوثها بما ينعكس على التغلب على نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة . ومن ثم التغلب على أسباب عدم الرضا وتحسين أسباب الرضا . ويمكن أيضا استخدام التنبؤ بطول وميل منحنى دورة الحياة أثناء مرحلة الاعداد لمعرفة التمويل المطلوب لتقديم المنتج الجديد وأيضا فان طول مرحلة النضج تساعد مخترع المنتج الجديد فى التخطيط له فى مراحل تقديمه ابتداء من التعرف على رغبات المشتري وطرح الافكر المبتكرة وانتهاء بعرض المنتج الجديد وبيعه بالاسواق .

وبناء على ما سبق فان دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع يمكن أن تقدم أساسا لنظرية لتطوير دورة حياة رجال البيع . وعلى أية حال فان تلك النظرية سوف تعتبر أساسا مفيدا للانطلاق فى دراسة تطور المجرى الوظيفى لرجال البيع وتعميق مفهوم دورة حياتهم وتطوير الافتراضات المستقبلية الخاصة بذلك على ضوء الدراسة الواقعية للانمط المتنوعه من رجال البيع . ولاشك أن ذلك سوف يحتاج الى مزيد من البحث والدراسة من جانب العلماء وخاصة أننا نتعامل مع رجال البيع كمخلوقات اجتماعية بما تتصف به من تعقيد وتفاوت حتى من شخص لآخر وللشخص نفسه من وقت لآخر . والجدير بالذكر أن تلك الدراسات المستقبلية سوف تشكل أسساعلميا يرتبط بالواقع العملى ويفيد ادارة البيع فى اعداد وتطوير استراتيجياتها وخططها وتكتيكاتها البيعية والتسويقية . ومن ثم فانه يمكن بناء على ذلك الاعداد والتطوير سد الهوة بين المفاهيم العلمية النظرية وبين متطلبات البيئة الفعلية الواقعية بما يساعد على ويساهم فى التغلب على الفراغ الادارى .

ادارة القوة البيعية كنظام

ان مديروا المبيعات يتعاملون مع رجال البيع ومع العملاء الذين قد يتغير سلوكهم واتجاهاتهم فجأة وقد يكون بدون أسباب واضحة وصريحة ، فهم مخلوقات بشريه من الصعب بمكان التنبؤ بسلوكهم واتجاهاتهم ورقابتهم مثلما يمكن أن يحدث مع الآلات الموجودة فى المنشأة،فقسم المبيعات نظام اتصالى معقد ، يتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل والتي من الصعوبه قياسها والتنبؤ بطرق تفاعلها بدقه تامه . فمثلا ان برنامج التدريب لرجال البيع يتم تصميمه للمساعدة لرجل البيع على تحسين أدائه وزيادة انتاجيته أو القيام ببيع منتج متخصص مرتفع الربحيه يمكن أن يفشل فى السوق نظرا لان خطة المكافأة فى المنشأة تقوم على دفع رجال البيع بمتابعة والتركيز على حجم المبيعات بالجنيه للعناصر ذات الربح المنخفض وسهله البيع ، أو الزيادة فى حجم القوة البيعية يمكن أن يترتب عليها ارتفاع نسبة المقابلات للعملاء ويؤدى ذلك الى زيادة نسبة تكاليف المبيعات وانخفاض الارباح (م١٩- التسويق والفراغ ج٣)

المتعلقه بكل مقابله بيعية بدلا من التركيز على ارتفاع الربحية أو غير ذلك .

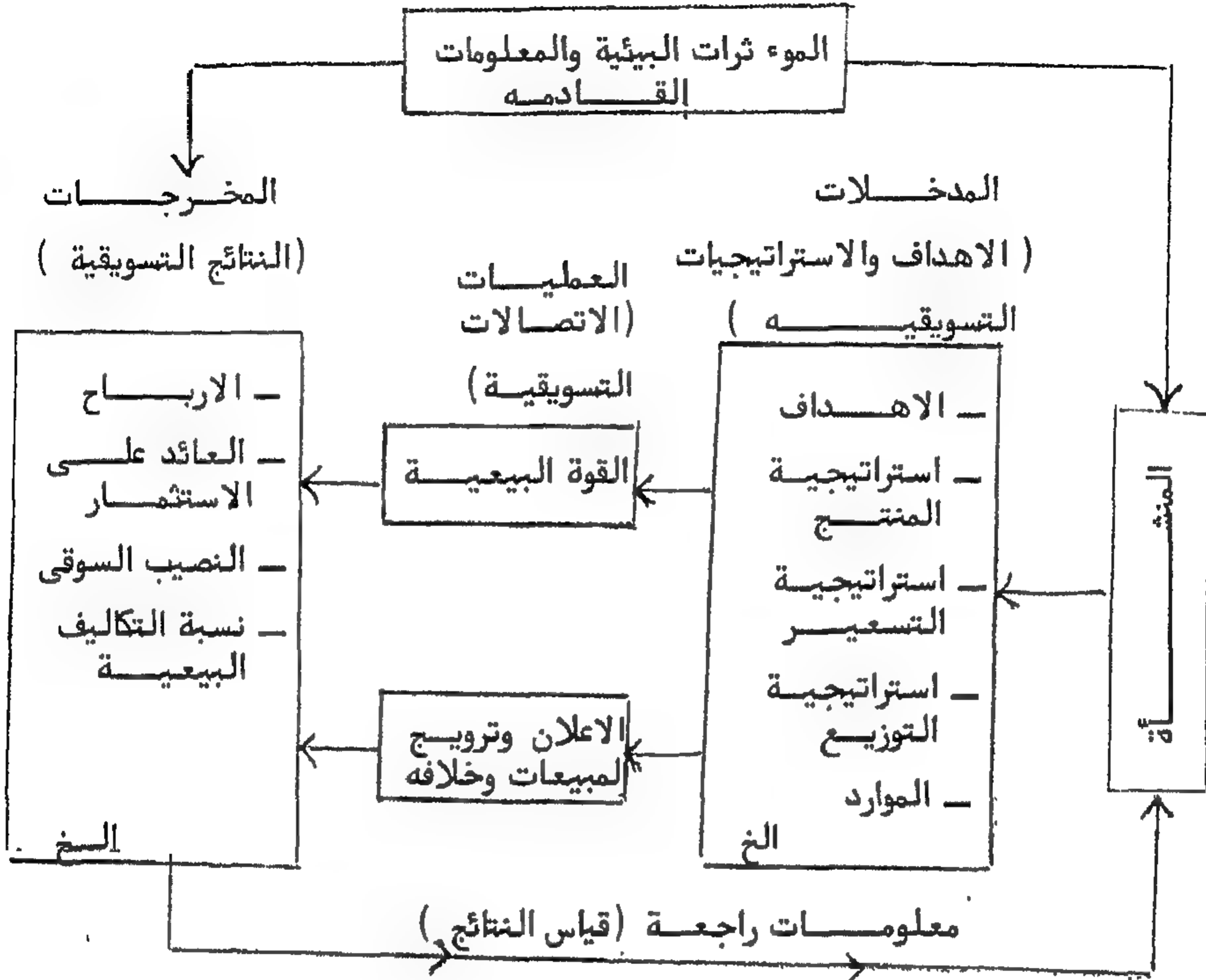
ونظرا لان الوظائف التي يقوم بإدارتها مدير المبيعات معقدة ومتشابهة فانه يمكنه استخدام المفهوم الكلى للأنظمة وتحليلاتها وذلك للمساعدة على الارتفاع بالاداء وزيادة انتاجية القوة البيعية . فالنظام يتكون من مجموعة متنوعة من المدخلات التي يتم عن طريق بعض العمليات الحصول على نتائج معينة تتمثل في المخرجات . ويمكن استخدام المقاييس لتعديل أو تسوية المدخلات أو العمليات بما يتلاءم والحصول على النتائج المرغوبة وذلك من خلال المعلومات الراجعة والمعلومات القادمة . ويتم ذلك من خلال تحديد الاتي (Henry, 1977 ; Schoderbeck, 1971) :

سمات أو خصائص نظام ادارة القوة البيعية .

تعريف النظام : النظام عموما يتكون من مجموعة من العوامل أو العناصر المتداخله والمتفاعله مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين (Lee, 1970) . ويتكون النظام من مجموعه من الأنظمة الفرعية التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض وكل نظام ماهو الا جزء من نظام أكبر (Martino, 1972) . ان قسم المبيعات مثلا هو نظام فرعي من النظام التسويقي للمنشأة، والذي هو أيضا نظام فرعي من نظام المنشأة كما هو موضح في الشكل التالي (٢٤) . وتقوم الادارة العليا للمنشأة باستخدام المعلومات الراجعة والقادمة من السوق والنتائج للمجهودات التسويقية السابقه لتطوير مدخلات النظام التسويقي . وهذه المدخلات تتضمن الاهداف التسويقية ، استراتيجيه المنتج ، استراتيجيه التسعير ، وقرارات عن الموارد التي سيتم تخصيصها لتحقيق الاهداف الى غير ذلك من المدخلات . فبعد أن يتم تطوير المنتجات والخدمات التي تواجه احتياجات المستهلك ، تقوم المنشأة بالاتصال بالمستهلكين المرتقبين من خلال استخدام الاعلان وترويج المبيعات ومن خلال استخدام القوة البيعية والتي تقوم بالاتصالات بالمستهلكين المتوقعين على أساس شخصي . وعادة ما يتم قياس النتائج بناء على العائد على الاستثمار أو نمو المنشأة ، النصيب من السوق ، الارباح كنسبة من حجم المبيعات ، وانسياب أو حركة النقدية تعتبر أيضا من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس الاداء .

شكل (٢٤)

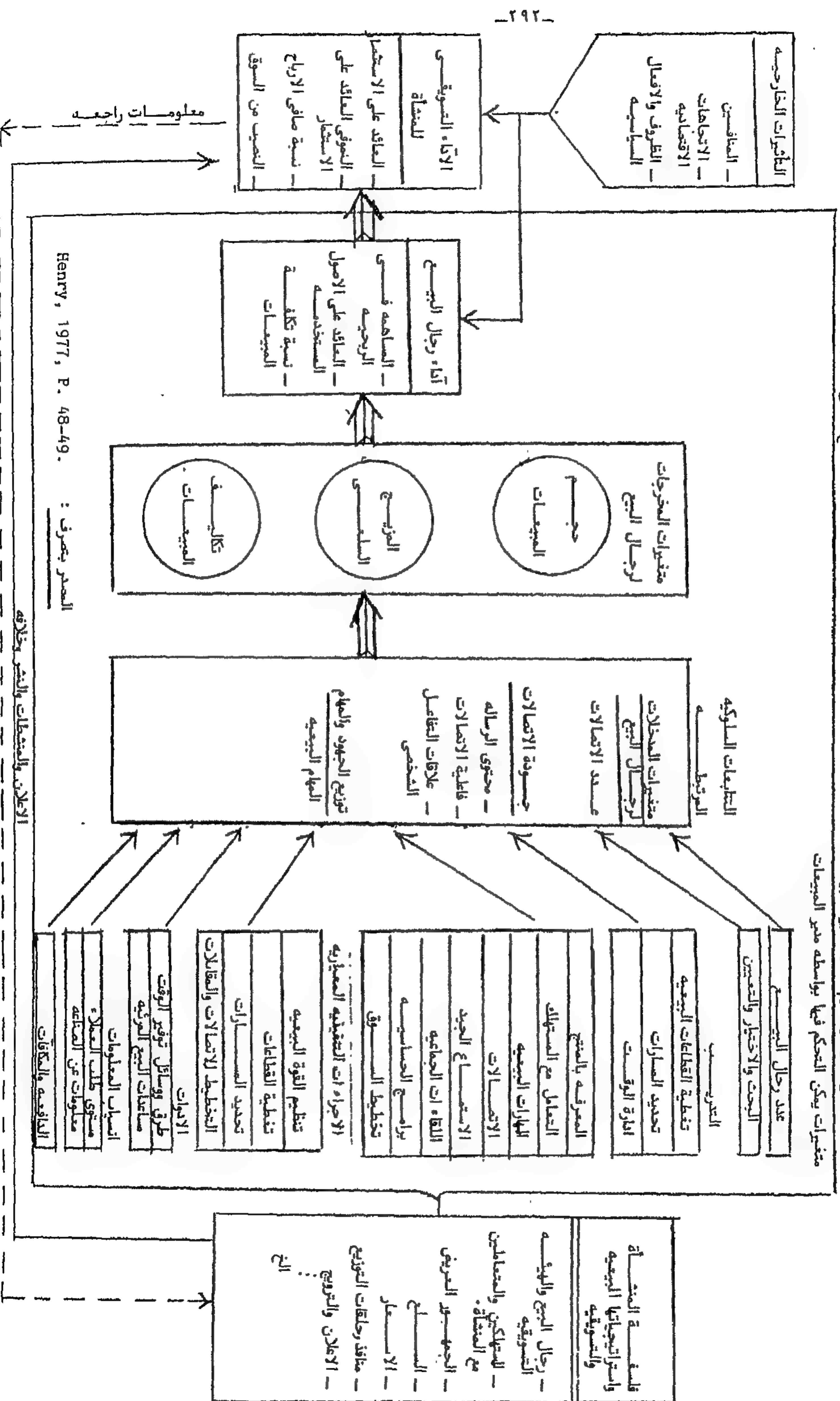
القوة البيعية كجزء من النظام التسويقي
للمشاة



المصدر بتصرف : Henery, 1977, P. 44.

الهدف من النظام (وقياس الكفاءة) : ان القوة البيعية هي نظام فرعى من نظام فرعى أكبر ، وبالرغم من أن استخدام المقاييس كالعائد على الاستثمار ، نسبة تكلفة المبيعات ، وانجاز الاهداف التسويقية للمشاة ، ونسبة الارباح ، والنصيب من السوق ، كقياس لاداء يتأثر بعوامل عديدة ليس لرجال البيع القدرة على التحكم فيها جميعا الا أن تحقيق التحسن فى تلك المقاييس يساعد على تحقيق التحسن للجميع . ان استخدام المقاييس لقياس الاداء يعتبر ذات قيمة تمكن الادارة من تطبيق مدخل النظم بطريقه مفيدة تساعد على تحقيق الاهداف المرغوبه .

الاجزاء أو العناصر التى يتكون منها النظام وقياس علاقتها وتحسينها : يوضح شكل (٢٥) طريقة انسياب القوة البيعية كنظام . ويوضح الشكل بعض المقاييس التى يمكن



المصدر بعصرف : Henry, 1977, P. 48-49.

الاعلان، والمنشطات والنشر بخلافه

استخدامها لقياس أداء القوة البيعية وهى المساهمة فى الارباح، العائد على الاصول ، نسبة التكاليف البيعية ، والنصيب من السوق • ويوجد العديد من المقاييس الاخرى التى يمكن استخدامها ويتوقف ذلك على الاهداف المرجو تحقيقها من وراء هذا المقياس • فلو اكتشف مدير المبيعات باستخدام هذه المقاييس أو باستخدام أى مقاييس أخرى أن انتاجية القوة البيعية منخفضه عن المستوى المرغوب فانه يقوم بالعمل للخلف على الشكل لتحديد ماهى المتغيرات التى تحتاج الى تغيير وتعديل • ويمكن تحقيق التغيير عن طريق زيادة حجم المبيعات بدون تغيير مزيج المنتج أو نسبة تكلفة المبيعات ، زيادة بيع المنتجات التى تحقق أرباح أكبر من مزيج المنتج ، تخفيض نسبة تكلفة البيع والتى يمكن أن تنتج من زيادة المبيعات بدون زيادة مماثلة فى التكاليف ، أو خفض تكاليف المبيعات • وفى معظم الاحوال فان هدف الربح المرغوب يتطلب اجراء بعض التحسينات فى كل متغيرات المخرجات • ولكن على أية حال فان الاهمية النسبية لكل منهم تختلف من منتج الى آخر ومن رجل بيع الى آخر •

البيئة المحيطة بالنظام : تتمثل البيئة المحيطة بالنظام فى كل العوامل المباشرة وغير المباشرة والتى تؤثر على سير وحركة وفاعلية نظام المبيعات • وتنقسم البيئة الى قسمين رئيسيين وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية • وتتمثل البيئة الداخلية فى تفاعل وتأثر الانظمة المختلفه داخل المنظمه ببعضها البعض • وتتمثل البيئة الخارجية فى العوامل المباشرة وغير المباشرة والتى تؤثر على النظام وهى العوامل السياسية والعوامل الاقتصادية والتنافسية والعوامل التكنولوجية والعوامل الاجتماعية والثقافية وغيرها من العوامل التى تؤثر على نظام المبيعات •

تحليل نشاط المبيعات : كما هو موضح فى شكل (٢٥) فان المتغيرات المتعلقة بالمدخلات لرجال البيع يمكن أن تتغير لكى تتغير المتغيرات المتعلقة بالمخرجات • وهذه المتغيرات (الانشطة) المتعلقة بالمدخلات هى :

عدد المقابلات البيعية : عموما يجب أن يتم تشجيع رجال البيع على زيادة عدد المقابلات كل اسبوع ، أو يمكن أن يتم زيادة عدد المقابلات عن طريق زيادة عدد أفراد رجال البيع • ان زيادة عدد المقابلات كما هو موضح فى شكل (٢٥) يوءثر على اجمالى حجم المبيعات ، وأيضاً يوءثر على نسبة تكلفة المبيعات ، الى غير ذلك •

جودة المقابلات البيعية : يمكن أن يتم قياسها باستخدام عدد المقابلات أو الاتصالات المتعلقة بكل طلبيه ، المبيعات النقدية أو الارباح لكل مقابله أو عملية اتصال ، أو نسبة

المقابلات أو الاتصالات التي تحقق أهداف معينه الى غير ذلك • ان المقابلات البيعية تشير الى المحادثات التي يقوم بها رجل البيع مع واحد أو أكثر من الافراد فى المنشأة التي ستقوم بالشراء • وكما يوضح الشكل فان جودة المقابلات تتكون عادة من العناصر الآتية : (١) محتوى المعلومات فى المقابله وما اذا كان قد تم اخبار رجل البيع عن مشكلات المستهلك وخططه وأيضا عن منتجاته واستخدماته ، (٢) فاعلية المقابلة كوسيلة للاتصال ، وهل قام رجل البيع بتوصيل الرسالة بطريقه مفهومة ومقنعه وعما اذا كان فعالا فى انهاء المحادثه (أى أنه متحدث فعال ومستمتع فعال أيضا) ، (٣) الابعاد الشخصية المتداخله فى المقابلة ، وما اذا كان رجل البيع قد قام بالضغط على المستهلك بطريقه خاطئه وبدون وعى •

ان معظم الشركات عموما تقوم باعطاء رجل البيع معلومات عن احتياجات المستهلك وتطبيقات واستخدمات المنتج ، أو على الاقل تجعل رجل البيع يقوم باستيعابها • وقد تقوم المنشآت باستخدام برامج التدريب لزيادة مهارة وتفاعل رجل البيع • ان تحسين جودة المقابله يمكن من تحسين حجم المبيعات ، مزيج المنتج ، وتكاليف البيع • ان محتوى التدريب يحدد أى من الثلاثه سوف يتأثر أكثر • وعليه فان مدير المبيعات يجب أن يقوم بتحديد أى من الابعاد الثلاثه يحتاج الى تغيير ويقوم بناء على ذلك بالتركيز فى برامج التدريب عليه •

توزيع أو تخصيص المجهود البيعى : لكل رجل بيع ولكل القوة البيعية فانه يوجد عدد أمثل من تكرار المقابلات (فيما يتعلق بالمستهلكين الكبار والمتوسطين والصغار وأيضا فيما يتعلق بالمستهلكين المتوقعين الكبار والمتوسط والصغار) والذي يساعد على تعظيم الارباح على المجهود المنفق على كل وحدة من وحدات المبيعات • ويمكن أيضا تقسيم المستهلكين تبعاً للصناعه ، الموقع الجغرافى ، أو أى عوامل أخرى، ولغرض التبسيط فقد تم استخدام الحجم والربح كأساس للتقسيم •

ان توزيع المجهود بناء على ربحية المنتج يرتبط بتوزيع المقابلات بناء على أحجام العملاء أو أنواعهم • فلكي يقوم رجل البيع ببيع أكثر من الوحدات ذات الربح الاكبر ، فانه يحتاج الى انفاق وقت أكبر مع العملاء الذين سيقومون بشراء ها ، فلو أن رجل البيع قام بانفاق كثير من الوقت مع القليل من العملاء ، فانه سوف يخسر بعض الحجم المرتقب الاضافى من العملاء الرئيسيين • ومن الجهة الاخرى ، لوأنه قام بعمل مقابلات كثيره على العملاء الرئيسيين ، فهو يقع فى قانون تناقص الغله (العائد) وهى أنه عند نقطه معينه فان عمل مقابلات اضافيه سوف يكون أكثر ربحيه لو حدث على العملاء الصغيرين •

وغالباً ما يحدث أن يقوم رجال البيع بانفاق الكثير من الوقت مع العملاء الذين يكونوا أصدقاء لهم وأيضاً مع العملاء الذين من السهل التعامل معهم ، وتحاول معظم الشركات حل هذه المشكلات عن طريق عمل اجراءات نمطية وموحدة لتقسيم العملاء الى مجموعات مثل مجموعة أ ، ب ، ج وتوقيع عدد من المقابلات لكل مجموعه كما سينضح فيما بعد . وعلى أية حال فان التحسن فى أى متغير من متغيرات المدخلات لرجل البيع يؤثر على مزيج المنتج ، أما مجهودات المبيعات تركز أكثر على المستخدمين المرتقبين من المنتجات الأكثر ربحية . ان اجمالى حجم المبيعات ونسبة تكلفة المبيعات يمكن أن تزيد أو تنخفض ولكن صافى الربحية يجب أن يزيد .

المقاييس الوسيطة : ان العديد من مديروا المبيعات يقومون بوضع الميزانيات للمتغيرات من المخرجات لرجال البيع ، حجم المبيعات للمنتج ، تكلفة المبيعات ، ولكن القليل يحاولون عمل أهداف يمكن قياسها لكل المتغيرات — المدخلات ، عدد المقابلات ، جودة المقابلات ، توزيع مجهود المبيعات . ونظراً لسهولة تحديد عدد المقابلات فانه غالباً ما يتم استخدامه كهدف للمدخلات .

ان المقاييس المتعلقة بجودة المقابلة يمكن أن تتكون من المقاييس الآتية : نسبة المقابلات الى الطلبات ، أو المشتريات طويلة الاجل ، متوسط حجم الطلبية ، عدد العناصر المختلفه التى تم شراءها بواسطة كل عميل ، نسبة العروض الى المبيعات ، الخ . وأيضاً فانه من السهولة وضع مجموعه من الاهداف لتوزيع مجهودات رجال البيع .

ان مثل تلك المقاييس للوظائف الوسيطة فى البيع يمكن أن تكون على درجه كبيره من الاهميه فى الامداد بالمعلومات الراجعه لرجال البيع المتضمنين فى البيع الفنى المرتفع ، حيث أن البيع نفسه عادة ما يأخذ مكاناً طويلاً بعد الاتصال المبدئى والذي لا يدفع رجل البيع أو يساعده على تصحيح ضعفه على أساس اسبوعى .

تقرير التغيرات : ويقوم مدير المبيعات بمقارنة أداء رجال البيع الحالى مع المستوى المرغوب لمتغيرات المدخلات . ويقوم بتحديد ما هى المتغيرات المتحكم فيها بواسطة مدير المبيعات والمنشأة التى يجب تغييرها أو تعديلها لتحقيق الاهداف المرغوبه . وهذه المتغيرات التى يمكن التحكم فيها هى الآتى : عدد رجال البيع ، اختيار رجال البيع ، برامج تدريب الانواع المختلفه ، اجراءات التشغيل المعيارية ، أدوات البيع (بالمرئيات ، المعروضات ، الافلام ، ... الخ) ، انسياب المعلومات من وإلى رجال البيع ، الدافعية والتى تتضمن أيضاً ممارسة مكافأة التحفيز . ويوضح الشكل (٢٥) هذه المتغيرات كما يوضح

الشكل أن الاسهم المندمجة من كل متغير متحكم فيه يوضح أى من متغيرات مدخلات رجال البيع مبدئياً يتأثر .

نظرة تحليلية :

ان هذا المدخل لدراسة ادارة القوة البيعية كنظام لا يعنى أن المنشأة تحاول أن تجعل رجل البيع كالانسان الالى وتتجاهل تغذية وتوسيع أعمال رجال البيع، وانما يعنى أنه لو أن بعض الابعاد المتعلقة بوظيفة رجل البيع يمكن أن يتم تحديدها، فانه بناء على ذلك يمكن تحديد الاعمال الروتينية وتخليص رجل البيع من ذلك الروتين وجعله يركز الوقت على الابعاد الخلاقة من عمله . ويمكن الرجوع الى كتابنا فى الادارة للمزيد من الايضاح لتلك النقاط وأهميتها ومدى تأثيرها على تحسين الرضا والاداء (عرفة وشلبى الادارة والفراغ ، ج ٢ ، ١٩٩٢) .

وعلى أية حال فان الافعال التى يمكن اتخاذها لتحسين عدد المقابلات وجودتها أو توزيع وقت رجال البيع سوف لا تكون فعالة بدرجة كاملة اذا لم يقوم المدير بمتابعتها فأى تغيرات مرغوبة فى أفعال رجال البيع يمكن تحقيقها من خلال التدريب ، الاشراف ، الدافعية والذى يمكن أن يقوم به المدير الاول للمبيعات ، ويمكن أيضا الرجوع الى كتابنا فى النظرية بخصوص هذه الموضوعات وأثرها على تحسين الرضا والاداء (عرفة وشلبى، نحو نظرية لزيادة الانتاجيه ، ج ١ ، ج ٢ ، ١٩٩٢) .

وعموما فانه يمكن استخدام مفهوم مدخل النظم وتحليل المتغيرات والانظمة الفرعية بداخله لزيادة افنتاجية القوة البيعية ، ويمكن الاستعانة بالشكل السابق لايضاح ذلك ، حيث يقوم المدير أولا بوضع أهداف التحسينات ثم يقوم بالرجوع الى المتغيرات المتعلقة بالمرجات والمدخلات لتحديد ما هى المتغيرات المتحكم فيها والتى يجب تغييرها أو تعديلها بما يتلاءم والاهداف المرغوبة . ان تلك التحليلات تقترح الرغبة فى تحسين عدد من المتغيرات المتحكم فيها . ولتحديد ما هو مقدار الوقت أو الاموال التى يجب استثمارها لتحسين كل متغير ، فانه يجب أن يحدد ما أهمية هذا المتغير فى التأثير على متغير المدخلات لرجال البيع ، وما هى الطريقة التى يتم بها حدوث هذا المتغير حاليا ، وماهى التكاليف لتحسين أداء الوظيفة ، وكيف ستتأثر انتاجية القوة البيعية والتحسين المتنبأ به لهذا المتغير .

وباستخدام مدخل النظم السابق فان مدير المبيعات يمكنه وضع أهداف طويلة الاجل

أكثر فائدة • وتحديد أكثر التغيرات أهمية والتي يجب عملها لزيادة إنتاجية رجال البيع • ويمكنه عمل مقاييس متقدمة لكل من رجال البيع وللمنشأة • ويوجد العديد من المداخل والنماذج التي يمكن استخدامها لتحسين إنتاجية رجل البيع، وسوف نقوم بتوضيح بعض منها في موضع آخر من هذا الكتاب •

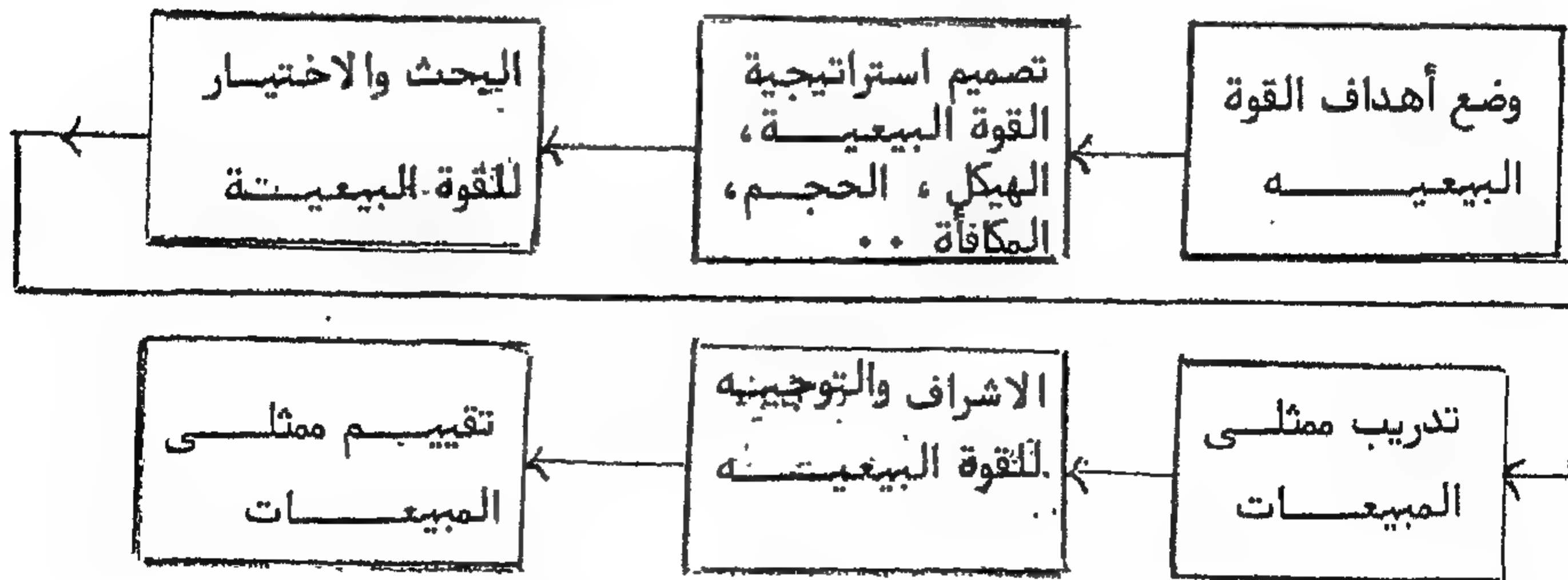
مفهوم ادارة المبيعات

ان رجال البيع يتطلبون درجة معينة من الاشراف والادارة • والعديد من رجال البيع يعملون خارج المنشأة ويعتمدون على أنفسهم معظم الوقت بعيدا عن الاشراف المباشر • وهذا هو السبب في اختلاف عمل مدير المبيعات عن المدراء الاخرين • فجزء كبير من عمل مدير المبيعات هو محاولة خلق موقف يمكن أن يتم وضع رجل البيع وفحصه دوريا وذلك نظرا لعدم توافر الاشراف القريب وعدم سهولة تحقيقه في جميع الاوقات •

وعموما فان ادارة المبيعات تعرف على أنها " نشاط الادارة التسويقية والتي تتعامل مع التخطيط والتوجيه والرقابة للقوى البيعية أو لجهود أفراد البيع " وتعرف أيضا على أنها " التحليل ، والتخطيط ، والتنفيذ ، والرقابة لانشطة القوة البيعية " • وهذا يتضمن وضع الاهداف للقوة البيعية ، تصميم الاستراتيجيه للقوة البيعية، البحث والاختيار والتدريب والاشراف والتقييم لأفراد القوة البيعية بالمنشأة (Kotler & Armstrong, 1984; Kotler, 1987) • وبناء على هذا التعريف فان القرارات الرئيسية لادارة القوة البيعية يمكن توضيحها في الشكل (٢٦) التالي مع ملاحظة أن تلك القرارات سوف يتم مناقشتها وشرحها بالتفصيل من خلال الفصول القادمة ولذلك سوف نتناولها باختصار في هذا المكان •

شكل (٢٦)

الخطوات الرئيسية في ادارة القوة البيعية



وضع أهداف القوة البيعية •

تقوم المنشأة بوضع مختلف الاهداف للقوة البيعية • فيوجد العديد من الاهداف المتعلقة برجال البيع • وقد تكون تلك الاهداف متعلقة بايجاد وتطوير عملاء جدد وتوصيل المعلومات عن منتجات وخدمات المنشأة او غير ذلك • حيث يقوم رجال البيع ببيع المنتجات عن طريق التوصل الى الافكار وعرضها والاجابه على المعارضات واتمام عملية البيع مع العملاء • كما يقوم رجال البيع بامداد المستهلكين بالخدمات الاضافية •

ان عملية وضع الاهداف تعتبر على درجة من الاهمية وذلك نظرا لامكانية تخصيص الموارد • فكيف يقوم المدير بمعرفة العدد من رجال البيع الذي يجب أن يقوم بتوظيفهم اذا لم يفهم الانشطه التي يجب أن يتم تحقيقها أولا • ويجب أيضا أن تقابل أهداف المبيعات والمعايير الموضوعه لتقييم الاهداف عموما في العالم التسويقي • فيجب أن تكون الاهداف دقيقه ويمكن قياسها وتتضمن اطار الوقت، وأن تكون معقوله وممكنه التحقيق باستخدام موارد المنشأة وأيضا تواجه البيئة التنافسية •

وعلى أية حال فانه كلما توجهت المنشأة الى الاتجاه الى التسويق والفلسفة التسويقية المعاصرة ، فان رجال البيع يكونون بحاجة الى أن يصبحوا موجهين أكثر للتسويق • ان النظرة القديمة تركز على أن رجال البيع يجب أن يقلقوا على المبيعات والمنشأة يجب ان تقلق عن الارباح • أما النظرة الاحداث فان التركيز من جانب رجال البيع يكون على كيفية تحقيق رضا العميل وتحقيق الارباح للمنشأة • فيجب أن يعرفوا كيف يمكن النظر الى بيانات المبيعات ، وقياس السوق المرتقب ، وتطوير الاستراتيجيات التسويقية والخطط الى غير ذلك • فيحتاج رجال البيع الى مهارات تحليلات السوق ، وخصوصا في المستويات المرتفعه لادارة المبيعات • فالاتجاه برجال البيع الى التسويق بدلا من الاتجاه للمبيعات سوف يكون أكثر فاعلية في الاجل الطويل •

وعلى أية حال فانه يمكن التعبير عن أهداف المبيعات بالعديد من الطرق ومنها اجمالي المبيعات بالجنيه أو الوحدات ، أو الزيادات عن اجمالي المبيعات السابقة، أو النصيب من السوق ، أو اكسائر المقابلات البيعية، أو المقابلات البيعية على العملاء الجدد ، أو المبيعات بالوحدات أو الجنيه لكل مقابلة بيعية يتم عملها الى غير ذلك من الاهداف •

تصميم استراتيجيات القوة البيعية والهيكل وتحديد الحجم والمكافأة •

بعد أن تقوم المنشأة بوضع الاهداف فانها تقوم بتصميم الاستراتيجيات المتعلقة بالقوة البيعية وعملية البيع ووضع الهيكل وتحديد حجم القوة البيعية ووضع نظام المكافأة •

استراتيجيات القوة البيعية وعملية البيع: يوجد عديد من الاستراتيجيات المتعلقة بالوصول الى العملاء وبعملية البيع وسوف نوضح كل منهما فيما يلي :

استراتيجيات الوصول الى العملاء : ان المنشآت تتنافس عموما مع بعضها البعض في الحصول على الطلبات من العملاء • ومن ثم فان الاستراتيجيه يجب أن تبني على فهم عملية الشراء من جانب المشتريين وحتى يمكن اتباع استراتيجية فعالة فان ادارة المبيعات عليها أن تضمن استراتيجياتها واحد أو أكثر من الطرق الاتية للاتصال بالعملاء • فيمكن لرجل البيع أن يقوم بالتحدث شخصيا مع العميل عبر الهاتف أو عمل لقاء لمجموعة من العملاء وأيضا يمكن عمل موءتمرات لمناقشة المشكلات والفرص ، وكذا فانه يمكن الترتيب لعمل سيمينارات أو حلقات دراسية •

فرجل البيع عادة ما يقوم بالتصرف كمدير عملاء فيقوم بالترتيب للاتصالات بين الافراد في الشركات المشتريه والبائعه ويحتاج رجال البيع الى الكثير من الدعم والمساعدته من جانب الادارة في هذا الخصوص •

استراتيجيات البيع تبعا لحالة المعايير المتعلقة باختيار المنتج: يوجد العديد من الاستراتيجيات البيعية الى يمكن استخدامها. ويعتمد ذلك على خط الانتاج والسوق وطبيعة المعايير المستخدمة في اختيار المنتج وغير ذلك • وسوف نقوم بتوضيح الاستراتيجيات البيعية المستخدمة في حالات متنوعه من معايير اختيار المنتج كما هو موضح فيما يلي:

(١) حالة غياب أو عدم فاعلية معيار اختيار المنتج : في هذه الحالة فان العميل أو المستهلك يمكن أن يصل الى مرحلة الشراء للمنتج بدون وجود أى مرجع لقائمة واضحه أو ضمنيّه لمواصفات المنتج • ان الاسباب في الاعتقاد في كفاءة أو فاعلية المنتج هو الثقة وحكم الاخرين • وعموما فانه عندما لا يوجد معيار اختيار مبني على خواص ومساهمات المنتج ، فانه يمكن اتباع الاستراتيجيه المتعلقة بتعريف العميل المتوقع عن مدى التأثير للمنتجات المشبعه للحاجات والتي تحقق الرضا لهم ، مثال علاقه بين زيادة الجودة وتأثيرات هذه الزيادة على أداء المنتج •

(٢) حالة عدم ملاءمة أو غموض معيار اختيار المنتج : عندما يكون معيار الاختيار للمنتج

غير ملائم أو غامض ، فانه فى تلك الحالة تكون المنتجات التى تساعد على الوفاء واشباع المعيار المطلوب أكثر ملاءمة . ويوجد أمام رجل البيع استراتيجيتين أساسيتين يمكن استخدامهما وهما أولاً : عرض منتج معين يقابل معيار اختيار العميل مباشرة، وحيث أن تحقيق ذلك يمكن أن يتم باستخدام أى منتج ، فان رجل البيع يحتاج الى بذل مجهود بيعى كبير ، ونظراً لان العميل على وعى وادراك بغموض احتياجاته ، فانه قد يفضل البحث أكثر قبل أن يصل الى قرار نهائى .

أما الاستراتيجية الثانية التى يمكن لرجل البيع استخدامها هى مساعدة العميل فى معرفة وتحديد المشكله وفى حلها . وبفرض أن رجل البيع لديه عدداً من المنتجات يمكنه عرضها وكان هدفه هو التركيز على استمرارية التعامل ورضاء المستهلك . فان التركيز سوف لا يكون على مناقشة تأثيرات خصائص المنتج الجيد بقدر ما يكون على اكتشاف التأثيرات التى يرغب العميل نفسه فيها . وبعد هذه المرحله من حل المشكله للعميل يقوم رجل البيع بالبدء فى عرض منتج معين .

(٣) حالة تصارع معايير اختيار المنتج : وعموماً فان وجود موقف متصارع يتعامل مع نظرية الاختيار السيكلوجيه . ان السيكلوجيين يفرقون بين ثلاث مواقف حيث يوجد اثنين أو أكثر من الدوافع تكون متصادمة مع بعضها البعض :

(أ) صراع مدخل - مدخل : حيث أن الاختيار يقع بين اثنين أو أكثر من الاهداف الايجابية البديله . وهذا الصراع يتعلق بعدم الثبات وذلك نظراً لان القرار لحظى .

(ب) صراع التجنب - التجنب : حيث أن الاختيار يقع بين اثنين أو أكثر من الاهداف السالبة . وهذا الموقف يمكن ادراكه على أنه ثابت حيث أن الموضوع يبحث أو يسعى لتجنب تلك الاهداف السالبة عادة .

(ج) صراع مدخل - تجنب : حيث أن الاهداف تملك كل من الخصائص الايجابية والسلبية . ان قوة اتجاه الشخص الى التوصل لهدف ايجابى وايضا تجنب الهدف السلبى كل منهما دوال متناقضه فى مدى بعده عن الهدف . وبعد مدته فان الاتجاه للتوصل الى السيطرة المسبقه بينما يوجد قرب من الهدف هو الاتجاه الى تجنب السيطرة المسبقه ، ويمكن اعتبار الموقف ثابت طالما أن الموضوع من المحتمل أن يبقى عند نقطه حيث يتقاطع الاتجاهين . ان نقطة التقاطع يمكن تحريكها نحو الهدف اما عن طريق تخفيض الخصائص السالبة المدركة أو عن طريق زيادة قيمة الخصائص الموجبه للهدف . ويناقد السيكلوجيين بأن التحرك نحو الهدف عن طريق زيادة خواصه الموجبه يزيد من الخوف والنكوص ، بينما

وما يهم رجل البيع هو موقف أ ، ج . فموقف أ يتطابق مع اختيار المستهلك بين اثنين أو أكثر من الخصائص التي تكون متبادلة . فاذا لم تكن هذه الخصائص متبادلة فقط في عرض رجل البيع فان المستهلك يقوم بالتقرير السريع عن ماهى الخصائص التي يفضلها . ويقوم رجل البيع فقط بالمساعدة في هذه العملية عن طريق انقاص احدى البدائل .

وفي موقف ج فإنه يمثل موقف الشراء ، حيث أن بعض المنتجات أو الصفات تكون مصاحبه بخصائص سالبه . وهذا يمثل في أبسط صورة (تقليديا) الصراع المرغوب مقابل السعر ، ويتم عمل المدخل نحو الشراء ، ولكن الشعور بالذنب نتيجة الانفاق يزيد ويقرب من نقطة نية المشتري والشراء .

وفي موقف ج فإنه يوجد استراتيجيتين أمام رجل البيع فهو يمكنه زيادة الخصائص
الموجبه أو الانقاص من التتابعات عن الخصائص غير المرغوبه بناء على الحاجه المدركة
للعمل . ان استراتيجية الانقاص تعتبر من أكثر الاستراتيجيات فاعلية عادة . وهنا فقد
يقوم رجل البيع باستخدام استراتيجية ثالثة مشتركة .

(٤) حالة وضوح معيار اختيار المنتج : حيث أن معيار المستهلك واضح ومحدد جيداً ، فان أفضل استراتيجية لرجل البيع هي توفير كل خاصية من خصائص المنتج الى كل عنصر من مواصفات العميل . ويقوم بارشاد العميل بأن كل خصائص المنتج تتوافق مع ما يرغبه من خصائص . واذا حدث في نهاية الحديث بأن العميل لم يوافق على عرض البائع ، فهو يظهر بأنه قد انكر ما قام بقوله والاعتراف به من قبل . ويوضح الجدول (٣) أربع مواقف لمعيار الاختيار والاستراتيجية المقنعة المقابلة لها ، وتركيز نظرية الاتجاه وخصائص المنتج المحتمل (Shawghnesy, 1977) :

: (۳) جدول

معيار الاختيار	معيار الاختيار	معيار الاختيار	معيار الاختيار	
واضح	في صراع	غامض	غير موجود	
التوفيق	التنقيص (زيادة المكسب)	حلا (توصية)	تعريف وتعليم	الاستراتيجية
—	الثبات على المبدأ	وظيفي وادراكي	التعلم	تركيز نظرية الاتجاه
—	هـــــــــــ	منتج فني	منخفض السعر	المنتج

جدول (٣) : مستمرة :

الشراء	ميسر	شراء غير متكرر	الشراء مع	—
الخصائص	منتج ومنتج جديد	—	تطبيق خاص	—

ان هذا الجدول يوضح بعض الافتراضات والتي تم استنتاجها من تحليلات اتخاذ قرار المستهلك بافتراض أن مفهوم معيار الاختيار يلعب دور في هذه العملية . أما في حالة استخدام معايير أخرى فان الاستراتيجيات البيعية التي يمكن استخدامها تختلف .

هيكل القوة البيعية (التنظيم) : ان مدبروا المبيعات يكونوا مسئولين عن بعض المسئوليات بالمنشأة . ان طبيعة عمل المبيعات تتطلب عادة أن تكون المسئولية معبرا عنها باستخدام الاساس الجغرافي . فمدبروا مبيعات القطاع ومدبروا مبيعات المناطق يكونوا مساء لين عن نشاط المبيعات في مناطق معينه . ويكون مدير المبيعات ميداني في تلك الحالة نظرا للاهتمام المباشر برجال البيع في الميدان . ويوجد العديد من المناصب التي يمكن أن يحتلها مدير المبيعات وتختلف باختلاف المنشآت .

ويوجد القوة البيعية التي تباع بالتجزئة ويتم تنظيمهم وادارتهم كالقوة البيعية الخارجية تماما ، ونظرا لان القوة البيعية التي تباع بالتجزئة يعملون في الداخل ويمكن مراقبتهم فان عمل الادارة يكون أكثر وضوحا عنه في حالة الادارة للأفراد في خارج المنظمة . فالعملاء الذين يتم خدمتهم بواسطة القوة البيعية التي تباع بالتجزئة هم العملاء الذين يزورون هذا القسم من المتجر ، ولذلك فان التعامل مع العملاء ، وتحليل القطاعات ، وأداء الانشطة الأخرى المتعلقة بالادارة البيعية تكون أكثر وضوحا وتحكما عنه في حالة القوة البيعية الموزعة في مساحة كبيرة ومشتته في منطقة جغرافية واسعة .

ونظرا لان القوة البيعية تقوم بالاتصال بالعملاء اما وجها لوجه أو من خلال استخدام التليفون ، فان أقسام المبيعات يتم تنظيمها بحيث أن كل فرد من أفراد المبيعات يكون مسئولا عن بعض العملاء . وعموما فان انتظام المقابلات البيعية لنفس العميل يقود الى فهم أفضل لمشكلاتهم واحتياجاتهم ويمد ممثلي المبيعات بفرص لتطوير وتحسين العلاقات مع العملاء . وقد تتطلب بعض أنواع التنظيم التخفيض أو استئصال العديد من المقابلات من ممثلي الشركات لنفس العملاء حيث أن ذلك قد يكون غير ضروري . فقد يكون تعدد المقابلات مضيعة للموارد وللوقت ويمكن أن يترتب على ذلك آثار عكسية أبسطها مضايقة

العملاء .

وعموما فان التنظيم لادارة المبيعات يمكن أن يكون على اساس جغرافى أو على أساس نوع المستهلكين ، أو يمكن أيضا التنظيم على اساس خطوط الانتاج أو على اساس الانشطة البيعية ، أو غير ذلك . وعلى أية حال فانه من الاهمية القيام بتقرير هيكل القوة البيعية بما يتلاءم مع طبيعة الظروف . فالمنشأة التى تقوم ببيع خط منتج واحد الى مصنع واحد مع العملاء فى العديد من المواقع ، يكون هيكلها عادة بسيط ويتم استخدام هيكل القوة البيعية الجغرافى . أما فى حالة وجود العديد من المنتجات يتم بيعها الى العديد من أنواع المستهلكين ، فانه يمكن استخدام هيكل القوة البيعية على أساس المنتج أو العملاء . وبناء على ذلك فان طبيعة المنتج وتنوعه وأنواع العملاء ومدى تشتتهم الجغرافى يحدد عادة الاساس الذى يتم بناء عليه اعداد الهيكل للقوة البيعية .

تحديد حجم القوة البيعية : ان تحديد حجم القوة البيعية يعتبر من الاهمية بمكان نظرا لتأثيره على قدرات المنشأة وعلى خلق المبيعات والارباح هذا بالاضافة الى أن تحديد حجم القوة البيعية يؤثر على طرق المكافأة المستخدمة ، معنويات رجال البيع ، وادارة القوة للبيعه ككل . ان حجم القوة البيعية يجب أن يتم تعديله من وقت لآخر . فخطط التسويق واستراتيجياته يمكن أن تتغير بتغير الظروف وتغير القوة البيئية . ويوجد العديد من الطرق لتحديد الحجم الانضلل من القوة البيعية . ومن النماذج المستخدمة والبسيطة طريقة مساواة عبء العمل ، وطريقة الانتاجية المتزايدة ويوجد العديد من الطرق الاخرى التى يمكن استخدامها ولكن سوف نقوم بشرح تلك الطريقتين فقط فيما يلى :

طريقة مساواة عبء العمل : ان طريقة مساواة عبء العمل تسمح للمدير بأن يكون اساس تحديد حجم القوة البيعية هو شرط توقيع مجموعه متساويه من العملاء لكل رجل بيع بناء على اجمالى كمية وقت المبيعات والمجهود المحتاج اليه . وعند استخدام هذه الطريقة فانه يجب الاجابه على بعض الاسئلة : أولا هل يستطيع المدير تقسيم العملاء الى مجموعات بناء على حجم المشتريات ، ثانيا : هل من الممكن تحديد عدد المقابلات البيعية المطلوبه لخدمة مختلف أحجام الحسابات بطريقة ملائمة ، ثالثا : ماهو متوسط عدد المقابلات السنويه لكل رجل بيع .

ولتحديد حجم القوة البيعية من خلال استخدام طريقه مساواة عبء العمل يتم عمل الاتى : (١) ضرب عدد العملاء فى كل مجموعه (ذات حجم معين) فى عدد المقابلات البيعية المطلوبه سنويا لخدمة هذه المجموعه بقاعلية ، (٢) اضافة المقابلات ، (٣) .

قسمة هذا المجموع على متوسط عدد المقابلات التى يتم عملها سنويا بواسطة كل رجل بيع .
وللتوضيح نفترض المثال التالى : بفرض أن منشأة ما قامت بتقسيم عملائها الى مجموعتين ذات
احجام معينه ، المجموعه الاولى وهى أ تتضمن ٥٠٠٠ عميل والذي يتطلب كل منهم ٥٠
مقابله فى السنه ، والمجموعه ب تتضمن ١٠٠٠٠ عميل والذي يتطلب ٢٠ مقابله فى
السنه . وبفرض أن رجل البيع المتوسط يمكنه عمل ١٥٠٠ مقابله فى السنه . ولتحديد
حجم القوة البيعية كالتى :

$$\text{حجم القوة البيعية} = \frac{٢٠ \times ١٠٠٠٠ + ٥٠ \times ٥٠٠٠}{١٥٠٠} = ٣٠٠ \text{ رجل}$$

وعلى أية حال فان العديد من المشكلات يمكن أن تقابل المدير الذى يقوم بتبني هذه
الطريقه . ان تقدير عدد المقابلات البيعية المطلوبه لخدمة عميل معين ليست بالسهوله
المتصورة وذلك نظرا لاختلاف المشكلات والاحتياجات للعملاء بغض النظر عن حجمهم .
هذا بالاضافة الى أن عبء العمل لرجل البيع يعتمد ليس فقط على عدد المقابلات البيعية
ولكن أيضا على وقت السفر بين العملاء وعلى كمية الوقت المنفق مع كل عميل . وبالرغم
من أن هذه العوامل تساعد على تحديد متوسط عدد المقابلات البيعية فى السنه لكل رجل
بيع ، فانه يمكن أن يوجد اختلافات ليست بسيطه بين متوسط عدد المقابلات والعديد
الحقيقى للمقابلات والذي يستطيع رجل البيع أن يقوم به .

طريقة الانتاجية المتزايدة : تُبنى هذه الطريقه على أنه كلما قامت المنشأة باضافة رجل بيع
داخل السوق الجغرافى ، فان اجمالى المبيعات طبيعيا يزيد . وعلى أية حال ، فان
اجمالى التكاليف البيعية يزيد أيضا . وتبعا لطريقة الانتاجية المتزايدة فان المدير يجب
أن يستمر فى زيادة القوة البيعية طالما أن الزيادة فى المبيعات الاضافيه أكبر من الزيادة
فى التكاليف البيعية الاضافيه . ان حجم القوة البيعية الافضل يسمح للمنشأة بالحصول
على أكبر هامش ممكن .

ويوضح جدول (٤) طريقة الانتاجية المتزايدة ، ويجب ملاحظة أنه كلما تم اضافة
رجل بيع نجد أنه يوجد زيادة فى هامش الربح ، وعلى أية حال فان اضافة رجل البيع
السادس لم يزيد من هامش الربح . ولذلك فان حجم القوة البيعية الامثل هو خمسة رجال
بيع .

ان طريقة الانتاجية المتزايدة لها العديد من المحددات . ومن تلك المحددات هى
مدى قدرة المستخدم على التقدير بدقه لكمية المبيعات التى سوف تزيد عندما يتم اضافة رجل

بيع • وأيضا تقدير الزيادة فى التكاليف البيعية • ان فاعلية هذه الطريقة تعتمد على قدرة الادارة على تطوير تقديرات دقيقة للمبيعات والتكاليف • وعلى أية حال فان الادارة لاتعتمد على طريقة واحدة لتحديد حجم القوة البيعية ، فبينما نجد أنه يمكن استخدام واحد أو أكثر من الطرق التحليلية ، فان المنشأة أيضا تعتمد فى اتخاذ القرار على الحكم الشخصى •

جدول (٤) : معلومات عن التكاليف وهامش الربح لتحليلات الانتاجية المتزايدة •

عدد رجال البيع	اجمالى التكاليف البيعية بالجنيه	اجمالى المبيعات بالجنيه	هامش الربح (اجمالى الربح)
١	٣٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠
٢	٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠
٣	٩٠٠٠٠	٥٤٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
٤	١٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠
٥	١٥٠٠٠٠	٦٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠
٦	١٨٠٠٠٠	٦٦٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠
٧	٢١٠٠٠٠	٦٦٥٠٠٠	٤٥٥٠٠٠
٨	٢٤٠٠٠٠	٦٨٠٠٠٠	٤٤٠٠٠٠

مكافأة القوة البيعية : لجذب رجال البيع فانه لابد للمنشأة من أن تقوم بوضع نظام وخطة جذابه للمكافأة • وهذه الخطط تتغير من منشأة الى أخرى حتى داخل الصناعة الواحدة • ان مستوى المكافأة يجب أن يكون قريب من المعدل السائد لنوع عمل المبيعات والمهارة (وذلك حسب نظرية المساواة والا فان معدل دوران العمل سيزيد نتيجة للمقارنة بين ما يأخذه عامل البيع فى صناعة ما بما يأخذه عامل آخر فى نفس النوع من الصناعة) •

وتتكون المكافأة من عدة عناصر ، مبلغ ثابت ، مبلغ متغير ، مصاريف ، وفوائد عينيه • ان المبلغ الثابت هو المرتب أو حساب جارى ، ويعطى لرجل البيع عادة دخل ثابت، أما المبلغ المتغير يمكن أن يكون عموله ، مكافأة تشجيعيه أو مشاركة فى الربح أو منحة لرجال البيع عند بذل مجهود أكبر • ويوجد أيضا مسموحات متعلقه بالمصاريف لتساعد رجل البيع على بذل المجهود البيعى المرغوب • أما المزايا العينيه فهي اجازة مدفوعه عن المرض أو مزايا نظير الحوادث ، المعاشات ، التأمين على الحياة ، وهذا يمد بالضمان عن العمل والرضا عادة • ويجب أن تقوم الادارة بتحديد المزيج من هذه العناصر التى تساعد على الترغيب فى عمل البيع •

البحث والاختيار للقوى البيعية •

يعتبر البحث والاختيار من الوظائف الهامة التي يقوم بها عادة مديرو المبيعات فى العديد من المنشآت • ان ان ايجاد رجل البيع الذى لديه رغبة واهتمام بعمل البيع وفى نفس الوقت موء هل لشغل هذه الوظيفة يتطلب من مدير المبيعات التقييم النظامى لمركز المبيعات لتحديد ما هو مطلوب • ان المفهوم التقليدى بأن رجل البيع يولد هكذا لم يعد مقبولا فى كل المواقف البيعية • ولذلك فان على مدير المبيعات أن يقوم بتحديد الخصائص المطلوبة لمركز ما فى البيع • ان متطلبات العمل المرغوبه فى رجل البيع متلقى الطلب تختلف بعض الشيء عن تلك المرغوبه فى رجل البيع الذى سيعمل فى مركز الحصول على الطلب • وهذه المتطلبات يجب أن يتم التفكير فيها بعناية والتوفيق بينها وبين مواصفات المتقدم نظرا لان ذلك لا يكون لصالح المنشأة فحسب وانما أيضا لصالح المتقدم • ففى بعض مراكز البيع يكون معدل دوران العمل مرتفع بعض الشيء •

ونظرا لان المواقف البيعية تتغير بطريقه شديدة من حالة الى أخرى ، فان تحليلات مركز المبيعات لا يكون كاملا بدون تطوير قائمة مرتبطة من الصفات والتي يمكن أن يملكها متقدم ملائم • وبعض الصفات والانجازات والتي يمكن أخذها فى الاعتبار عند البحث عن أفراد البيع هى الخلفية التعليمية ، والذكاء والثقة بالنفس ، والقدرة على حل المشكلات ، والقدرة على التحدث ، والمظهر ، والاتجاه الانجازى ، والصداه ، والشعور ، والاندماج فى المدرسة والمجتمع الى غير ذلك • ان هذه الصفات عموما قد لا تضمن أن يكون المتقدم ناجح كممثل بيع ، ولكن يمكن أن يتم استخدامها كمؤشرات لتحديد المساهمات • ومثال لو أن شخصية الفرد من النوع المساعد ويمكنه تكوين الصداقات فان وجود ما يدل على العضوية فى النوادي والمنظمات الخدمية يوضح أن هذه الصفة موجودة •

ويمكن أيضا استخدام الاختبارات ، وبالطبع لا يوجد طريقه معينه يمكن بها الحكم على ان الشخص سيكون ناجح فى وظيفة المبيعات أم لا • فالاختبارات لا تصلح فى جميع المواقف وتحت كل الظروف ، وعلى أية حال فان العديد من المنظمات تقوم باستخدام الاختبارات وذلك نظرا لان نتائج الاختبارات قد أوضحت بعض المنحه خلال فترة طويلة من الوقت • والاختبارات قد تكون صحيحة فى العديد من المواقف • فهى تخدم ببساطه فى عملية اتخاذ القرارات وسوف نقوم بشرح ذلك بشيء من التفصيل فيما بعد •

• التدريب •

ان عملية البحث والاختيار لرجال البيع حتى ولو تمت على أفضل وجه لا تكون كافية، ويحتاج رجال البيع الى التدريب • وعموما فان برامج التدريب تتغير من منشأة الى أخرى وتتغير بنفس المنشأة بتغير أهداف التدريب وتغير الموء ثرات • فبعض الشركات تستخدم نظام معين وذلك عن طريق ارسال الشخص الجديد مع رجل بيع ذو خبرة فى الميدان ليتعلم منه ، والبعض الآخر يقوم بعمل برنامج تدريبي مكثف فى المركز الرئيسى أو فى مكتب فى المنطقه التى يعمل بها رجل البيع وذلك قبل أن يقوم بالعمل الفعلى • وتعتقد بعض المنظمات فى طريقة " الحوض أو العوم " حيث أن الفرد الجديد يتم ارساله بنفسه لينجح أو يفشل •

وعادة ما يغطى برنامج التدريب بعض النقاط كسياسات الشركة وممارستها ، الخلفيه التنافسيه للشركة ، ونماذج البيع والمعرفة عن المنتج الى غير ذلك • ويتم هذا عن طريق استخدام المحاضرات عادة ، وتتطلب المرحلة التاليه قيام رجل البيع بالعمل عده شهور كمستول مبيعات حتى يصبح متأقلم مع حاجات المستهلكين وشكواهم وذلك باستخدام التليفون أو الخطابات • والمرحلة التاليه يمكن أن تكون عمل لقاءات تحت الاشراف والارشاد من جانب مدير المبيعات أو رجل بيع قديم • وعادة ما تتغير البرامج لتلائم احتياجات الشخص المتقدم • فلو أن الشخص الجديد كان خبيرا فى المبيعات فسوف يكون التركيز على سياسات الشركة والمعلومات عن المنتج بدلا من التركيز على المهارات البيعيه •

وعموما فان احدى الاهداف الرئيسيه لبرامج التدريب هو تعليم رجل البيع فن البيع • ويتم ذلك من خلال المحاضرات والكتب واستخدام الشرائط الى غير ذلك • وعلى أية حال ، فان كل مداخل التدريب تساعد على تحويل رجل البيع من حالة عدم الفعالية ومجرد متلقى للطلبات الى أن يكون فعلا ويقوم بالحصول على الطلبات • فرجل البيع متلقى الطلبات يفترض أن المستهلكين يعرفون احتياجاتهم ، ويرفضون أى محاولة للتأثير ، ويفضلون رجل البيع المهذب •

وعادة فانه يمكن استخدام مدخلين لتدريب رجال البيع ليصبحوا مهنيين تبعاً للمدخل الموجه للمبيعات من أجل الحصول على الطلب وتبعاً للمدخل الموجه للمستهلك • والاول يدرب رجل البيع على نماذج البيع مرتفعة الضغط مثل التى يتم استخدامها فى بيع السيارات وهذه النماذج تتضمن التركيز الاكبر على خصائص المنتج وانتقاد المنتجات المنافسه ، واستخدام طرق معينه للعرض الى غير ذلك • وهذا الشكل للبيع يعتبر المستهلكين سوف لا يشترون

الا اذا تم استخدام بعض الضغط والاقناع •

والمدخل الثانى يدرب رجل البيع على حل مشاكل المستهلك • ويتعلم رجل البيع كيف يمكنه تحديد حاجات المستهلك وايجاد حلول جيدة • ويفترض هذا المدخل أن حاجات المستهلك تمتد بالفرص البيعية ، وأن المستهلك يقدر الاقتراحات الجيده ، وأن العميل سوف يكون لديه ولاء لرجل البيع الذى يكون لديه اهتمامات طويلة الاجل ، أن رجل البيع من هذا النوع يتلاءم بطريقه أكبر مع المفهوم التسويقي عنه كرجل بيع متلقى الطلب •

الاشراف والتوجيه لرجال البيع •

ان رجل البيع الجديد يحتاج أكثر من مجرد تحديد القطاع البيعى الذى سيعمل به فهو يحتاج الى الاشراف والتوجيه • ويُمكن الاشراف والتوجيه المنشأة من حفز ودفع القوة البيعية من أجل القيام بأداء العمل على أفضل ما يكون •

وعموما فان الشركات تختلف فيما اذا كان من الافضل أن يكون الاشراف قريب أم لا • ففي بعض الاحوال قد يتم ترك رجال البيع للعمل بأنفسهم وخصوصا فى حالة ما اذا كان مزيج المكافأة يتضمن عمولة (أى استخدام العنصر المتغير) أما اذا كان رجال البيع يتم مكافأتهم بناء على المرتب الثابت فانه من المفضل أن يوجد اشراف قريب للتأكد من أن المقابلات الموقعة قد تم تغطيتها •

وعادة ما تقوم غالبية الشركات بتقسيم المستهلكين الى مجموعات أ ، ب ، ج وذلك بناء على حجم المبيعات أو الربح المرتقب أو النمو المرتقب أو غير ذلك • ويتم وضع العسدد المرغوب من المقابلات لكل فترة لكل فئة من فئات المستهلكين • فالعملاء فى المجموعة أ يتم عمل مقابلات أكثر من المجموعه ب ، والمجموعة ب أكثر من المجموعة ج • إن معايير المقابلة تعتمد على معايير المقابلة للمنافسين والربح المتوقع من العميل •

وتقوم أيضا المنشآت بتحديد الوقت الذى يجب أن ينفقه رجل البيع فى البحث عن عملاء جدد • وأيضاً يجب أن تقوم المنشأة بالتخطيط لاستخدام وقت رجل البيع بكفاءة • ويمكن أن يتم ذلك باستخدام جداول المقابلة واستخدام تحليلات الوقت والمهام • وبالإضافة الى الوقت الذى ينفق فى البيع فيوجد وقت يتعلق بالسفر والانتظار والمأكل والراحه الى غير ذلك • وتحاول الشركات استخدام بعض الطرق لتوفير الوقت ومنها استخدام التليفون، تبسيط اشكال حفظ السجلات ، ايجاد طرق أفضل للمقابلة وخطط المسارات ، والامداد بالمعلومات الجيده عن المستهلك الى غير ذلك •

والجدير بالذكر أن بعض رجال البيع يقومون بأداء العمل بدون أن تقوم الإدارة بتشجيعهم أو دفعهم الى العمل . فهم يعتبرون العمل أفضل شيء في الحياة . ولكن طبيعة عمل رجل البيع تختلف عن الاعمال الاخرى، فهم يواجهون دائما بمواقف صعبه . ولذلك فهم في حاجه الى من يشجعهم، وتحقق الادارة هذا خلال المناخ التنظيمي الجيد سواء ما يتعلق بالمكافأة للاداء الجيد ، والفرص ، والقيم ، وكيفية النظر الى رجال البيع ومعاملتهم وكيفية الاتصال بهم والتقييم الى غير ذلك . ان كل المناخ التنظيمي يمكن أن يوء ثر على سلوك رجال البيع . هذا بالاضافة فان المنشأة يمكنها استخدام الحصى البيعية ومكافأة من يقوم بتحقيق نسبة معينه منها ، وأيضا يمكن للمنشأة تهيئة الحوافز الايجابية لزيادة مجهود رجال البيع كاستخدام اللقاءات ، والمسابقات ، وخطط المشاركة في الارباح والمكافآت ، والمنح الى غير ذلك .

رقابة وتقييم رجال البيع .

يتم الحصول على المعلومات عن رجال البيع من خلال المعلومات الراجعة والتقارير الذين يقومون بتقديمها ، وأيضا من خلال الملاحظة الشخصية ، وخطابات العملاء والشكاوى والاستقصاءات عن العملاء والتحدث مع رجال البيع الاخرين . ويتم استخدام تلك المعلومات في عملية الرقابة والتقييم بناء على المعايير الموضوعه ، فيمكن القيام بعملية الرقابة والتقييم وذلك عن طريق مقارنة المعايير بالاداء الحقيقي أو عن طريق مقارنة الاداء الحالي بالاداء الماضي أو عن طريق استخدام التقييم الوصفي والحكمي .

نظرة ختامية

في هذا الفصل تناولنا تقديم فكرة مبدئية عن البيع الشخصي وإدارة المبيعات حيث يتم تناول ذلك تفصيلا في الفصول اللاحقه . ويجب ملاحظة أن تناول البيع الشخصي هنا وفي الفصول القادمة لا يجب أن يرتبط بمفهوم ضيق للبيع كمرحلة من مراحل تطور النشاط التسويقي . فتناول مراحل تطور النشاط التسويقي يكون بغرض الوصول الى مفهوم عميق للتسويق في العصر الحديث ؛ ومن ثم فانه يتم تناول مراحل التطور من الانتاج الى البيع الى التسويق بمفهومه المعاصر وفقا للفلسفة التسويقية في العصر الحديث والتي تتبنى رضا المستهلك والتسويق بمفهومه الاجتماعي والمجتمعي . ومن ثم فان الجدير بالذكر هنا . أن نشير الى أن مفهوم البيع الشخصي لا يجب أن يوء خذ على أنه حلقه من حلقات ذلك التطور . وانما المقصود من البيع الشخصي هنا وفي الفصول القادمة تناول البيع كنظام

فرعى من النظام الترويجى بكامله فى اطار النظام التسويقى بمفهومه المعاصر وفلسفاته التسويقية الحديثه • ومن ثم فاننا نوجه الانتباه الى أننا حينما نتناول نظام البيع وادارة البيع الشخصى فاننا لا نتناولهما باعتبارهما مرحلة من مراحل تطور التسويق وانما باعتبارهما جزءا رئيسيا ونظاما أساسيا من النظام التسويقى الكلى للمنشأة بمفهومه المعاصر وفلسفاته التسويقية الحديثه •

والجدير بالذكر أن نشير هنا الى أن تبني المفهوم التسويقى لا يقلل من أهمية ادارة المبيعات باعتبارها جزءا من ادارة التسويق • وانما يوءى ذلك الى دعم النشاط بتلك الادارة (وزيادة مركز مدير المبيعات والهيئة البيعية) استفادة من الجهود التضافرية نتيجة تزايد نطاق الانشطة التسويقية المدعمة للبيع وتضافرها مع أنشطة البيع والترويج لتحقيق الاهداف المرغوبة على الوجه الامثل وخاصة أهداف رضا المشتري • ولاشك أن ذلك سوف يوءى بدورة الى دعم وتعزيز مركز الهيئة البيعية ورجال البيع • وتصبح مهمة ادارة المبيعات أكثر تحديا وحيوية بالاندماج مع ادارة وأقسام التسويق الاخرى والعمل فى اطار خطة متكاملة تخدم الاطار الكلى لادارة التسويق أخذا فى الحسبان تنسيق وتكامل جهود وادارة البيع وجهود الادارات والاقسام الاخرى كالاعلان والترويج والتوزيع وغيرها • وبالاخذ فى الحسبان لكل ذلك فان ادارة المبيعات فى اطار المفهوم التسويقى تكون قد أخذت دورها الحقيقى (لاعطاء ما يرغبه المشتري وليس لجعله يرغب فيما تقدمه له) وذلك على طريق تحقيق الاهداف المرغوبة للمشتري وللمنشأة التسويقية والاطراف المرتبطة •

واذا كان نشاط البيع وفقا للمفهوم التسويقى المعاصر يمارس فى اطار النشاط التسويقى وتبعاً للفلسفة التسويقية التى تسعى الى رضا المستهلك • فان عملية البيع تبعاً لذلك عادة ما تأخذ الخطوات الخلاقة التالية: تحديد مواقع وتقييم المشترين المتوقعين ، والوصول للمشتري ، واجراء اللقاءات البيعية ، والتغلب على العقبات التى تواجه المشتري ، ثم اتمام العملية البيعية • ويمكن لرجل البيع اتباع عديد من المداخل أثناء لقاءاته البيعية مع المشترين ومن أهم تلك المداخل مدخل الحفز والاستجابة ، ومدخل المعادلة البيعية ، ومدخل اشباع الحاجه ومدخل الانتباه والاهتمام والرغبة والفعل والرضا • ولاشك أن المدخل الاخير يمكن أن يستخدم بالتضافر مع المداخل الاخرى فى صورة مدخل شمولى للحصصول على رضا المشتري ، ومن ثم تحقيق الغاية المرغوبة من العملية البيعية وفقا للفلسفة التسويقية المعاصرة التى تسعى نحو الرضا الحقيقى من جانب المشتري • والجدير بالذكر أن نشير هنا الى أن الخطوات التى يتبعها رجل البيع للقيام بالعملية البيعية قد تختلف الى حد ما تبعاً لعدد من المتغيرات منها طبيعة السلعة وظروف المنشأة وتبعاً

لنوع رجل البيع (وما اذا كان متلقى للطلب أو يحصل على الطلب) • فرجل البيع الذى يبذل جهدا لى يحصل على الطلب يقوم بنشاط خلاق وابتكارى بدرجة كبيرة (بالمقارنه برجل البيع الذى يتلقى الطلب بطريقة روتينيه) ومن ثم فانه يقوم باتباع الخطوات المشار اليها أثناء العملية البيعية بصورة خلاقه وابتكاريه ويتبع عديد من المداخل أثناء اللقاءات البيعية حتى يأتى جهده مثمرا وينتج عنه الحصول على الصفقات البيعية واطمام العمليات البيعية بصورة ايجابية فعالة وعلى الوجه المرغوب والذى يرتبط بتحقيق رضاء ملحوظ من جانب المشتري ، وتحقيق نتائج بيعية فعالة (تتضح موعشراتها من حجم المبيعات المتحقق) للمنشأة التسويقية •

ولاشك أن مهارات رجل البيع وقدرته على الخلق والابتكار والتجديد والانجاز والانتاجية البيعية تتفاوت عبر مراحل تطور المجرى الوظيفى لرجل البيع • ومن ثم فان المنشأة التسويقية أصبحت تولى المجرى الوظيفى لرجل البيع ومراحل التطور عبر المجرى الوظيفى أهمية كبيرة • والجدير بالذكر هنا أن مراحل التطور بالمجرى الوظيفى ليست هى المقصودة فى حد ذاتها وانما الهدف من دراسة المنشآت التسويقية للمجرى الوظيفى لرجال البيع والهيئه البيعية بها هو التعرف على خصائص كل مرحلة وما يجب القيام به عبر كل مرحلة من مراحل المجرى الوظيفى وذلك من أجل الاستفادة المثلى من رجل البيع فى كل مرحلة، ورفع مستوى الاداء له فى كل مرحلة ، وتوجيهه للمهام والاعباء التى تمكن من تحقيق الاستفادة المثلى من قدراته وطاقاته ومهاراته وخبراته •

والجدير بالذكر أن دورة حياة رجل البيع ومراحل تطور المجرى الوظيفى تعد من المفاهيم المفيدة للإدارة عند قيامها بالإدارة والتخطيط والمتابعة للقوى البيعية • ولكن قيام الإدارة بذلك ينبغى أن يتضمن أبعادا أكثر من ذلك بكثير ، أبعادا متعددة ومتكاملة • ومن ثم فان اتباع المنهج النظامى وإدارة القوة البيعية فى إطار نظامى يعتبر فعلا بدرجة كبيرة • ومن ثم فقد تناولنا إدارة القوة البيعية كنظام حيث تم الإشارة الى مفهوم نظام القوة البيعية وأهدافه وعناصره وتحليل أنشطة المبيعات التى يوء ثر تشكيلها (والتعديل والتغيير والتطوير بها) على مخرجات النظام وقياس نتائج النظام وتقرير التغييرات الى يجب اجراءها لتحسين النتائج والمخرجات •

ومن أجل أن يعمل نظام القوة البيعية وأن يدار بكفاءة فلا بد من إدارة واعية تعمل على إدارة ذلك النظام لتحقيق الاهداف المرغوبه من تحسين للاداء البيعى وزيادة المبيعات وغير ذلك • ان تلك الإدارة هى ما يطلق عليها إدارة المبيعات التى تعمل فى

اطار المفهوم التسويقي المعاصر وتندرج ضمن الادارة التسويقية بالمنشآت المعاصرة . ومن ثم فقد تناولنا في هذا الفصل ادارة المبيعات من حيث مفهومها والغرض منها والخطوات الرئيسية التي تتبعها ادارة المبيعات لادارة القوة البيعية . ومن أهم تلك الخطوات: وضع أهداف القوة البيعية ، وتصميم استراتيجية القوة البيعية ووضع الهيكل وتحديد حجم القوة البيعية ومكافأتهم ، ثم البحث والاختيار والتعيين والتدريب للقوة البيعية والاشراف والتوجيه ، ثم الرقابة والتقييم لرجال البيع .

الفصل الثانى

البحث والاختيار والتوظيف للمهيئة البيعية

مقدمة

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على وجود الحاجة الى عرض ثابت من رجال البيع المدربين والمؤهلهين . ومن تلك العوامل معدل دوران العمل ، وترقيات العهل ، ونمو المنشأة ، والتحول بين منشأة وأخرى . ويمكن أن يتم البحث عن رجال البيع على أساس مركزي أو على أساس غير مركزي . ويعتمد ذلك على مواقع المبيعات ومدى مركزيتها ، وأين يتم التدريب ، ودور تلك المواقع للمبيعات داخل المنشأة . وعموماً فإنه يتم استخدام نظام المركزية عند البحث عن شاغلي المراكز الفنية المرتفعة و شاغلي المراكز التي يتم اعطاها تدريب مركزي مكثف ، و شاغلي المراكز البيعية التي تعتبر الخطوة الأولى في الطريق الى الإدارة العليا . وعندما يتم استخدام البحث مركزياً ، فإن الترقية ، والاتصال ، والتصفية من بين المتقدمين غالباً ما يتم تطبيقها بواسطة قسم الافراد . ونجد أن العملية أساساً تتضمن التصفية واستبعاد الافراد غير المؤهلهين بدرجة كافية . وطالما أن المتقدم اجتاز التصفية المبدئية فإنه عادة ما يتم عمل مقابله لهم بواسطة عضوين من إدارة المبيعات .

وعندما يكون البحث غير مركزي فإنه عادة ما يتم تطبيقه عن طريق مدير المبيعات أو أى شخص يتم تحديده لهذا الغرض داخل المكتب المحلي . ولكن مرة أخرى على أساس مركزي .

ان الأساس لعملية البحث الكامل لشغل الوظائف البيعية وأيضاً الوظائف الإدارية البيعية الأخرى هو توصيف العمل . وبدونه فإن إدارة المبيعات يمكن أن يتم تشغيلها على أساس من التخبط أو خلافه . ان التوصيف للعمل يبنى على أساس تحليلات العمل ويرتبط بتحديد مواصفات العمل ، ويسمح للإدارة بالبحث عن وتوظيف الشخص المناسب في العمل المناسب .

وطالما أنه قد تم تطوير توصيف العمل ووضع مواصفات العمل فإنه يتم اختيار طالبي العمل بطريقه أو بأخرى حتى يبدأون في عملية التقدم للعمل . ومن ثم تبدأ خطوات عملية الاختيار . ويمكن أن يتم استخدام عدد من الأدوات والنماذج لإيجاد أكثر الافراد الذين تتوافر فيهم الشروط . وعلى أية حال فإنه لا يوجد نموذج واحد أو أداة واحدة يمكن باستخدامها الحكم على الشخص المتقدم . وعادة ما يكون أفضل مدخل هو استخدام اتحاد من الأدوات والنماذج والتي يساهم كل منها في إضافة جزء من المعرفة بما يمكن من تحريك المتقدمين نحو التعيين أو الرفض .

وعموما فان الهدف المبدئى من عملية الاختيار هو اختيار أكثر الافراد قدرة على النجاح فى البيع والذى يكون لديه الاستعداد للبقاء طويلا مع المنشأة . ان الخطوات المستخدمة فى نظام الاختيار وترتيبها (والتي سوف نقوم بتوضيحها فيما بعد) ، تتغير مع نوع المراكز الوظيفية التى سيتم شغلها ، كما أن فعالية كل خطوة فى الاختيار لرجل البيع واستئصال المتقدم غير الموء هل وتكلفة ادارة كل خطوة تتغير أيضا تبعا لطبيعة المركز الوظيفى المطلوب شغله .

وعلى أية حال فانه يوجد ثلاث أقسام من المعلومات التى تحتاج اليها المنشأة عندما يتم الاختيار لرجال البيع ، أولا : معلومات عن الخبرة السابقة فى الاعمال وتاريخ العمل ، وما اذا كان صاحب للعمل راضيا عن مستوى الاداء أم لا وما هو الدخل الذى كان يحصل عليه . ثانيا : معلومات عن التعليم ، والتدريب ، وبعض المواد التى قد تم دراستها والتى لها صلة بمتطلبات العمل ، وأى أنشطه قد تم القيام بها وتساعد فى عملية البيع . ثالثا : معلومات عن المزايا الاخرى المتوافره فى الشخص وذلك فى حالة نقص المهارة أو التعليم والتى يمكن بناء عليها قبوله وعمل برنامج تدريبى له .

ونظرا لزيادة معدل دوران العمل وخصوصا فى مجال البيع نظرا لوجود العديد من العوامل التى قد تحتتم ذلك ، فان وجود مجرى وظيفى ثابت ومستقر لرجال البيع الجدد يعتبر من العوامل الحاسمه لتقدم المنشأة ونجاحها . ويجب على المنشأة تطوير مصادر وأدوات الاختيار والتى تمد برجال البيع الذين تتوافر فيهم الخصائص والتأهيل المطلوب والذين يرغبون فى العمل والبقاء مع المنشأة لفترة طويلة . وهنا تظهر أهمية أن يتم تعيين رجال البيع على أساس استخدام نظام التوظيف طويل الاجل لما لهذا النظام من أثر على تحقيق أهداف المنشأة ، كما سيتضح فيما بعد .

وبغض النظر عن المعلومات التى يتم جمعها أو كيفية جمعها فان تلك المعلومات يجب أن يتم ربطها مباشرة بالاداء المطلوب من العمل . هذا وفى نفس الوقت فانه يوجد العديد من القيود القانونيه والاخلاقيه والتى تعوق استخدام أدوات الاختيار التقليديه . ان متطلبات الوظيفة التى يتم وضعها فى توصيف العمل يجب أن تكون واقعيه، وموصفات رجال البيع يجب أن تكون عمليا ذات صلة بمتطلبات العمل . وخاصة عند استخدام الادوات المختلفه لعملية الاختيار للتنبؤ بأداء رجال البيع فى المستقبل ، فانه يجب وجود اثبات على صحتها .

وبالرغم من وجود العديد من المشكلات فى عملية الاختيار ، الا أن المنشأة يجب عليها

الابقاء على سمعة حسنة أمام أصحاب الطلبات سواء الذين سيتم تعيينهم أو هؤلاء الذين تم رفضهم بحيث يشعرون بأن عملية الرفض لمصلحتهم ولمصلحة الشركة . وعلى أية حال ، فإن المشكلات عادة ما ترجع الى المفاهيم البسيطة السيكولوجية للأفراد والتي تكون فى الحقيقة صعبة جدا عند تناولها فى الواقع العملى . وفى النظرية ليس من الصعوبة تحديد المتطلبات للنجاح فى عمل معين، ثم من خلال استخدام اداه اختيار ملائمة يمكن تحديد أفضل المتقدمين والذين يتوافر فيهم هذه المعايير الموضوعه . أما من الناحية التطبيقية على أية حال ، فإنه تنشأ العديد من المشكلات المعقدة فى وضع التعريفات العملية والمقاييس . ونتيجة لذلك فإن معظم أدوات الاختيار تنجح فى التقاط الشخص الملائم للعمل فقط بنسبة ثلاث أو أربع مرات من عشرة .

وقد أوضح بعض الباحثين فى الدراسات، التي قاموا بها (Belasco, 1970; Trice Watchman, 1964) أن أخطاء الاختيار تنشأ من التركيز على اجراءات الاختيار الحالية والتي تركز على القدرات والخبرة ، والمهارة أو المهارة اليدوية التي يتطلبها أداء عمل معين . ولكن النجاح فى العمل لا يعتمد فقط على المساهمات العقلية والمهارات للمتقدم ، ولكنه يعتمد بالاحرى على التوفيق بين شخصية المتقدم والمتطلبات المتنوعة والمتغيرة للعمل . ولذلك يجب على المنشأة أن تقوم بتوسيع الطرق التقليدية للاختيار وأن تقوم بتحقيق التكامل بين الابعاد السيكولوجية والاجتماعية لنجاح الاداء فى برنامج عملى للاختيار .

وفى هذا الفصل سوف نتناول العناصر الاساسية التالية والمتعلقة بعملية البحث والاختيار والتعيين وهى : تحديد المتطلبات من رجال البيع وتتضمن تحديد جودة رجال البيع وتحديد عدد رجال البيع المطلوبين . والنماذج المرتبطة بطبيعة عمل رجل البيع وتتضمن تحليلات المنتج - السوق ، تحليلات استراتيجية البيع ، تحليلات العمل وتوصيفه . والبحث عن رجال البيع ويتضمن مصادر البحث وتحديد طرق البحث عن الاعضاء الجدد . وأيضا دراسة نظام الاختيار وخطواته ومعايير الاختيار . وأيضا التوظيف وفى النهاية نقوم بتحليل الموضوع .

تحديد المتطلبات من رجال البيع

يعتبر تحديد جودة وعدد رجال البيع المطلوبين مطلب مسبق لعملية البحث والاختيار الحقيقى . ان تحديد جودة وعدد رجال البيع يعتبر على درجة كبيرة من الاهمية نظرا لتنوع الاعمال البيعية والتي تتراوح من أعمال تتطلب أساسا مجهودا جسمانيا الى

اعمال تتطلب مهارة كبيره فى الاقناع وتتطلب نوع من الخلق والابداع من جانب رجال البيع . ونظرا لوجود العديد من العوامل التسويقية الموءثرة (مثل طبيعة المنتج ، ممارسات الشراء ، ودوافع المستهلكين ، قوة المنافسه . . الخ) مما جعلت كل شركة فى كل صناعه أن تقوم بتحديد المتطلبات الخاصه بها فيما يتعلق بنوع وعدد رجال البيع بما يتلاءم بطريقه أكبر وخدمة احتياجاتها . والجدير بالملاحظة أن تحديد جودة القوة البيعية يوءثر على العدد من القوة البيعية وأيضا فان تحديد العدد يوءثر على الجودة . وسوف نقوم بشرح كل من تحديد الجودة والعدد من القوة البيعية فيما يلى .

جودة رجل البيع والمتغيرات المرتبطه .

لتحديد جودة رجل البيع الذى يتلاءم بطريقه أفضل لخدمة الاحتياجات السوقية للمنشأة ، فانه من الضرورى أن يتم فهم ما يتوقع من رجال البيع أن يقوموا بأداءه أى تحديد الاهداف المتعلقة بأعمالهم والانشطه اللازمه لتحقيقها . ان معرفة عمل رجل البيع يعنى معرفة عمل معين لرجل بيع معين . ان تلك المعرفة تساعد على وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ولا يخفى أثر ذلك على تخفيض التتابعات السالبه والتي قد تنشأ عن وضع رجل البيع فى مكان لا يتوافق مع ما يتطلع اليه ويريد تحقيقه . والجدير بالملاحظه أنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التى توءثر على جودة رجل البيع . وفى نفس الوقت تلعب الجودة لرجل البيع دور هام فى التأثير على العديد من العوامل والمتغيرات . ومن الاهمية بمكان توضيح مدى تأثير جودة رجل البيع على العديد من العوامل وتأثيرها بها فيما يلى (Shapiro, 1977 ; Hartely, 1979) :

معدل دوران العمل : عموما فان المنشآت قد ترتكب بعض الاخطاء عندما تصر على تعيين أفضل المتقدمين وعندما لا تتوافق خصائص العمل مع المتطلبات لهوءلاء الافراد ذوى الجودة المرتفعه . والنتيجة هى ارتفاع معدل دوران العمل لرجال البيع ، وذلك نظرا لان رجل البيع الجديد ذو المهارة والجودة المرتفعه سيصبح قلق وغير راضى مع تلك النوعيه من الاعمال التى لا تحقق له التحدى والطموح المطلوب وعليه فقد يقوم بترك العمل والبحث عن عمل آخر يتلاءم مع مواهبه ومهاراته .

فلو أن عمل البيع يتطلب القيام ببعض المهام الروتينيه والخدمة الروتينيه للعملاء والتى عادة ما تتضمن اتصالات أو مقابلات بيعيه كل يوم ، فان رجل البيع ذو الجودة العاليه بالطبع لن يلائمه ذلك النوع من الاعمال . وبالتالي فان معدل دوران العمل يمكن

أن يزيد • وتحاول معظم الشركات بذل الكثير من الجهود لتخفيض معدل دوران العمل •
فيوجد العديد من العوامل التي تؤثر على معدل الدوران ومنها المكافآت ومقارنتها
بالعلاقه بالمنشآت الاخرى (نظرية المساواة تلعب دور هام هنا) ، مدى تحدى العمل ،
الاشراف التخيلي أو الشعوري ، جودة الافراد • وبالنسبة لاعمال المبيعات ذات المستوى
المنخفض ، فان ظروف العمل التي تحدد بواسطه هذه العوامل تتجه لان تكون أقل
جاذبيه وتقود الى ارتفاع معدل الدوران عنه في حالة أعمال المبيعات ذات المستوى المرتفع،
ويمكن للمنشأة تخفيض معدل الدوران عن طريق الارتفاع بمستوى الاعمال ، التصنيف
والاختيار بعناية أكبر ، جعل المشرف أكثر قربا لمتطلبات العمل ، وتخفيض جودة
القوة البيعية لتناسب مع مستوى الاعمال •

وبعض الشركات قد لا تجد في ارتفاع دوران العمل عدم ميزه ، وذلك لو أن المنفق
على التدريب أقل ما يمكن ، وأيضا في حالة ما اذا كان ايجاد متقدمين جدد لا يكلف
كثيرا ، وكذا اذا كانت سمعة المنشأة لا تتأثر بالمجهودات التي يقوم بها رجال البيع •

وعلى أية حال فان الخسائر من وراء معدل دوران العمل تختلف كثيرا بين الشركات
والصناعات (Patty & Elite, 1988) وتتراوح من ١١٢٪ لتلك الشركات التي
تقوم ببيع سلع للمستهلك النهائي مثل الروائح والعطور ، والمكانس الكهربائيه ، أما الشركات
التي تقوم ببيع خدمات ومنتجات صناعيه فان النسبه تتراوح من ١٤٪ الى ١٥٪ وتقريبا
فان ٣ / ١ كل وكلاء التأمين على الحياه يتركون الشركة في خلال عام واحد من وقت
تعيينهم •

ان ارتفاع خسائر دوران العمل تساهم مباشرة في ارتفاع التكاليف التسويقية وتخفيض
الارباح ويرجع ذلك الى الاتي :

- (١) زيادة التكاليف المتعلقة بايجاد ، وتصفيه ، وتعيين رجال البيع الجدد •
- (٢) زيادة تكاليف التدريب • وهذه التكاليف تشتمل على المرتبات والنقل ومصاريف
المعيشه أثناء فترة التدريب ، والوقت المنفق من جانب الادارة بالنسبه لرجل
البيع الجديد الى غير ذلك •
- (٣) فقد الاستمرارية لجهود المبيعات والتي ينتج عنها تخفيض المبيعات • فنجد أنه في
العديد من الصناعات يجب أن تتوافر الثقة بين البائع والمشتري خلال فترة طويله
من الوقت • فيجب أن يشعر المشتري بالراحه عند القيام بالشراء • وبالتالي فان
التغيير المستمر لممثلي الشركة قد يوءد الى خفض وتحطيم الثقة عادة •

هذا وقد أوضح البعض أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين انتاجية المبيعات وبين معدل الدوران (Newton, 1973) وفي بعض الاحوال فقد يكون من الصعبه قياس الخسائر الناتجه عن معدل دوران العمل . هذا ونجد أن الاحصاءات المقارنه على خسائر معدل الدوران بين الصناعات أحيانا تكون مضلله . فبعض الشركات تقوم بعمل احصاءات الخساره لمعدل دوران لكل القوة البيعية بالكامل أما البعض الآخر فيقوم بعملها لرجال البيع الجدد فقط .

ويوجد العديد من العوامل التي تساهم في التأثير على معدل الدوران ومنها أولا : ما يتعلق بالقوى البيعية ككل مثل حجم القوة البيعية ، وارتفاع الفرص المتقدمه ، انخفاض المكافأة ، غموض الدور ، صراع الدور . ثانيا : ما يتعلق بشركات التأمين على الحياة؛ مثلا . فكلما ارتفع متوسط معدل الدفع المبتدأ به كلما انخفض معدل دوران العمل ، وأيضا فان كمية الوقت المطلوبه لرجل البيع ليصل الى حجم مبيعات مرضى ، ونوع المكافأة وتأخير الاستخدام لمقاييس الاداء يوءثر على معدل الدوران . ثالثا : ما يتعلق بشركات البيع المباشر (بغض النظر عن المنتج أو الطريقه) حيث يوجد العديد من العوامل التي توءدى الى ارتفاع معدل الدوران فى البيع المباشر ومنها : معظم البيع المباشر يتم على أساس فردى مع وجود قليل من النصح والارشاد ، وأن عدد كبير من المرفوضات تتم بصورة فرديه شخصية وأن المكافأة تبني على عمولة المبيعات ، وأن هناك انخفاض فى مستوى التدريب الى الحد الأدنى من التدريب وذلك نظرا لان ذلك النوع من الشركات لا يستطيع أن ينفق كثيرا على التدريب .

حجم القوة البيعية : يتم هنا الاختيار بين ما اذا كان الافضل تعيين عدد أقل من رجال البيع ذوى الجودة المرتفعه أو تعيين عدد كبير من ذوى الجودة الاقل . ويمكن استخدام الخبرة السابقه فى المساعدة فى اتخاذ مثل ذلك القرار . فيوجد العديد من البدائل فى تصميم القطاعات البيعيه ، ومتطلبات العمل ، وتنظيم وظيفة البيع . فيمكن عمل تحليلات للمقارنه النسبيه بين تكاليف القوى البيعيه ذات المستوى المرتفع والتي يدفع لها مرتبات مرتفعه وتم اختيارها بعنايه وبين القوة البيعيه ذات المستوى المنخفض والتي قد لا تكون فعاله بالنسبه لكل رجل بيع على حده . ولكن قد يكون من الناحيه الاجماليه فعاله بعض الشيء ، هذا بالاضافه الى أن تكاليف البحث والاختيار والتدريب وفقد النشاط قد لا تعادل المزايا الاقتصادية الاخرى .

وعموما فان ذلك يعتبر قرارا يتعلق بالافضل مقابل الاكثر . فبعض الشركات تفضل

تعيين عدد قليل من رجال البيع ولكنهم من ذوى الجودة المرتفعة أى الذين يمكنهم تغطية العملاء بفاعلية ويمكنهم الحصول على حجم مبيعات أكبر . أما الشركات الأخرى فتفضل تعيين عدد أكبر من رجال البيع من ذوى الجودة الأقل ويعتمد ذلك على طبيعة الظروف المحيطة فى كل شركة .

وعموما فان مواصفات الدور الذى يقوم به رجل البيع وتكوين برامج المبيعات كجزء من الاستراتيجية التسويقية تعتبر من المحددات الأساسية لقرار الافضل مقابل الاكثـر . وقد يتعقد القرار أكثر حينما يتم الأخذ فى الاعتبار مختلف البدائل للهيكل التنظيمية للمبيعات . فيوجد العديد من الطرق لتقسيم الأنشطة البيعية ولذلك فان رجال البيع الأقل جودة (والأقل تأهيلا) يمكن استخدامهم للأنشطة الأقل طلبا .

التدريب : يعتمد مدى امتداد التدريب على متطلبات عمل المبيعات . فنجد أن المنتجات الفنية المرتفعة تتطلب وتحتّم وجود تدريب ملائم . ومن الجهة الأخرى فان التأمين على الحياة وبيع الأوراق المالية للشركات متعددة الجنسية قد لا تتطلب تدريب مكثف على الأقل فى الأجل القصير ، فقد نجد أن الشركات لا تقوم بعملية التدريب إلا لرجال البيع الذين تجد منهم القدرة على القيام بالمبيعات بينما رجال البيع الأقل فاعليته فانه قد لا يتم تدريبهم لعدم وجود دوافع كافية لديهم للاستمرار فى الشركة .

وقد نجد أن بعض الشركات قد تقوم بتعيين الرجال المدربين بواسطة شركات أخرى، وفى مثل تلك الأحوال فان المنشأة تقوم بدفع مكافأة مرتفعة وذلك نظرا لانه قد تم تحويل تكاليف التدريب على شركات أخرى . وقد تفضل بعض الشركات الأخرى تعيين رجال البيع الأقل تدريباً مع الدفع المادى الأقل لهم ، ثم تقوم بتدريبهم بكثافة بما يتوافق مع احتياجاتهم .

وعموما فان قرار التدريب يمكن وصفه على أنه قرار صنع أم شراء — وذلك نظرا لان بعض الشركات الكبيرة والمعقدة تفضل تعيين أعضاء جدد صغيرى السن وتقوم بتدريبهم، أما الشركات الصغيره فقد تفضل تعيين رجال البيع ذوى الخبرة . وفى الحالة الأولى فان الشركة تنفق نقودا للتدريب مقابل تعيين أعضاء جدد أقل فى المرتبات والعكس فى الحالة الثانية .

ويوجد قرار آخر يتضمن العلاقة بين التدريب والبحث والاختيار من خلال دوران العمل . فبعض مديروا المبيعات يناقشوا بأن التدريب الجيد يمد بالثقة ويحسن أداء

المبيعات وبذلك يقل دوران العمل • وانخفاض دوران العمل عندئذ يخفض تكاليف البحث والاختيار • ولذلك فان اتخاذ قرار فيما يتعلق بالتدريب قد يتم بناء على عملية المفاضلة بين تكاليف البحث والاختيار والتعيين وبين تكاليف التدريب •

الاشراف : ان بعض الشركات تقوم بتعيين رجال بيع ذوي خبره منخفضه أو

ليس لديهم خبره ويتم الاشراف عليهم من قرب • والبعض الآخر يترك الاشراف حراً لاعضاء المبيعات ذوي الخبره • أى أن الاشراف القريب يمكن أن يعكس قدره القوى البيعيه ، ونجد أن الاشراف القريب يقيّد من حرية القوة البيعيه ذات المستوى المرتفع • أما الاشراف القريب للقوى البيعيه ذات المستوى المنخفض فيكون ضروريا ويساعد على تطويرهم وتنميتهم •

ان من واجب ادارة القوة البيعيه تخصيص الامكانات لكى يتم تحقيق مستويات مثاليه من المكافأة والتدريب والاشراف وخلافه • وهذا بالطبع ليس بالنشاط السهل • وبالإضافه الى تلك الصعوبه فان العديد من مديروا المبيعات لديهم النزعه الى التقليل من أهمية المقايضه (بين نفقات الحصول على شىء وما يترتب عليه من دخل) فكل بعد من أبعاد ادارة القوة البيعيه لا يمكن اعتباره بمفرده • فيجب أن يتم أخذ جميع العوامل فى الحسبان عند القيام بعملية المقايضه وذلك بالرغم من وجود الاهداف المتصارعه والتي قد يصعب تقديرها بدقه •

وعموما فان القوة البيعيه الجيده الجوده توء ثر على قرارات وسياسات البحث • فالقوة البيعيه المرتفعه الجوده تتطلب بحث واختيار أكثر تقدما وأيضاً تدريب على مستوى معين ، وأيضاً نظام المكافأة بطريقه معينه • ومن الجبهه الاخرى فان معدل الدوران يكون منخفض • وهذا سوف ينعكس على انخفاض الطلب على التوظيف ، وانخفاض الاشراف ، وبالتبعيه يكون نطاق الرقابه أوسع ، ويتطلب ذلك عدد أقل من المشرفين والمستويات الاشرافيه ، وأخيرا انخفاض عدد أفراد الهيئه البيعيه (أى وجود عدد أقل يكون كافيا) • ومن الجدير بالذكر أنه يوجد العديد من العوامل الاخرى التى توء ثر وتتأثر بجوده القوة البيعيه وكل تلك العوامل تتفاعل مع بعضها البعض وتوء ثر فى بعضها البعض وقد يكون من الصعب معرفه تأثير عامل من العوامل بدون الاخذ فى الاعتبار باقى العوامل الاخرى •

تحديد عدد رجال البيع المطلوبين •

قد يكون من الصعوبه بمكان التحديد الدقيق للعدد المناسب من رجال البيع ، ولكن من الممكن وصف التحليل المطلوب للبحث عن اجابه تقريبيه • ان الاداء المتعلق (م ٢١ — التسويق والفراغ ج ٣)

بمجموعه من الانشطه الموجوده فى توصيف عمل البيع يمثل وحده واحده تتعلق بالقوة الكليه للمبيعات وليس من الضرورى لرجل بيع واحد • وعموما يجب ملاحظة أن توصيف عمل البيع يتم عمله بافتراض أنه يصف ما يقوم بتحقيقه العامل المتوسط ذو الاداء المتوسط، ومع ذلك الافتراض فانه يمكن تقدير الحجم من المبيعات لكل رجل بيع وأيضا تحديد حجم المبيعات المتنبأ به (هدف حجم المبيعات للمنشأة) مع الاخذ فى الاعتبار معدل دوران القوة البيعية ، وباستخدام تلك المعلومات يمكن تحديد عدد رجال البيع المحتاج لهم • ويمكن توضيح هذه العلاقه باستخدام المعادله التاليه (Still & Cundiff, 1969) :

$$N = \frac{M}{J} + \left[E \left(\frac{M}{J} \right) \right]$$

$$N = \frac{M}{J(1 + E)} \quad \text{حيث أن}$$

N = عدد وحدات القوة البيعية

M = حجم المبيعات المتنبأ به •

J = تقدير انتاجيه المبيعات لوحده واحده من القوة البيعية

E = المسموح لمعدل دوران القوة البيعية

وبفرض أن المبيعات المتنبأ بها كانت ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه، وتقدير انتاجية المبيعات لكل وحده من القوة البيعية ٥٠٠٠٠ جنيه ، وتقدير المعدل السنوى لدوران القوة البيعية ٥٠% وباستخدام تلك المعلومات فان :

$$N = \frac{2000000}{50000} \times (1 + 0.5) = 42 \quad \text{وحده من القوة البيعية}$$

ان استخدام ذلك النموذج لتحديد حجم القوة البيعية يعتبر على درجة كبيرة من السهوله ، فلم يتضمن هذا النموذج وقت الوصول المطلوب للبحث، والتعيين ، والتدريب لرجال البيع الى المستوى المطلوب من انتاجية المبيعات • وعموما فان نماذج التخطيط الحقيقى يجب أن تأخذ فى الحسبان وقت الوصول والتدريب للسماح لمثل تلك المتطلبات، فلو أنه مطلوب لعملية التدريب أربعة أشهر للوصول لرجل البيع الى مستوى الانتاجية المطلوب ، عندئذ فان البحث والتعيين يجب أن يكون قبل هذه المده حتى يمكن الوصول لرجل البيع الى ما هو مطلوب • وأيضا نجد أن ذلك النموذج افترض أن المبيعات المرتقبه متشابهه فى جميع القطاعات •

ان الصعوبات الخاصة بعمل التقديرات لهذا النموذج تتغير مع العوامل المقدرة (ن، م، ج أو ع) ومع المنشأة. ان التقدير الحاسم لانتاج المبيعات لوحده واحدة من القوة البيعية يستند على دقة وكمال توصيف عمل المبيعات، وأيضا يعتمد على تقييم الادارة لما هو متوقع من هوء لاء الذين سيشغلون تلك المراكز. ان تقدير معدل دوران القوة البيعية هو أساسا مجرد مراجعه الخبرة السابقة مع الاخذ فى الاعتبار التغيرات المتعلقة بالاحالة للمعاش والترقيات. ومن ذلك نجد أن كلا من تقدير معدل دوران القوة البيعية ونتاجية الوحدة البيعية يتطلب من الادارة أن تملك شىء من الفهم لتقييم كفاءة رجال البيع فردا فردا وتحديد احتمالات أن الافراد سوف يبقون مع أو يتركون القوة البيعية أثناء فترة الخطه.

وعموما فاننا فى الكثير من المواقف نجد أن أهمية التنبؤ بالمبيعات فى حد ذاته يتأثر بالحجم المخطط له للقوة البيعية. ولذلك فان التنبؤ بالمبيعات الواقعى يجب أن يأخذ فى الحسبان عدد رجال البيع (وحدات القوة البيعية) المتوقع التخلص منهم أثناء فترة الخطه. وفى الشركات السريعة النمو، فان حجم المبيعات المرتقبه غالبا ما يعتمد أساسا على عدد وقدرة رجال البيع. عندئذ فان الادارة فى الحقيقة يمكن أن تشتتق المبيعات المتنبأ بها عن طريق ضرب تقدير انتاجية المبيعات لرجل البيع المتوسط بواسطه عدد رجال البيع لديها (المتوقع الاحتفاظ بهم والذين يمكن تعيينهم وتدريبهم أثناء فترة الخطه). وبالمقارنه وكلما تتوسع توزيعات الشركة جغرافيا وتباعد معدل النمو، فان الاجراء يعكس نفسه. وتحت تلك الظروف، فان عدد وحدات القوة البيعية المطلوب يتحدد عن طريق عمل التنبؤ بالمبيعات أولا ثم قسمته على انتاجية المبيعات المتوقع للشخص الواحد من رجال البيع، وعمل التسويات فى عملية معدل دوران القوة البيعية المشارك، وأوقات الوصول للبحث والتدريب وخلافه من العوامل ذات العلاقة.

ان نموذج التخطيط السابق يستخدم فى تقدير متطلبات القوة البيعية لفترة واحدة فى المستقبل. ويمكن استخدام نماذج مشابهه للتقدير لفترة أطول. ان البحث والاختيار والتدريب لرجال البيع يستمر عمله باستمرار فى معظم الشركات ولذلك فان البعض يقوم بعمل أهداف البحث وتحديد أقل عدد ومستوى للاعضاء الجدد الممكن الحصول عليهم على أمل عمل متوسط للمتطلبات لفترة طويلة.

وبناء على ما سبق فان تحديد الحاجه من القوة البيعية لفترة مستقبله يجب أن يتم بناء على معدل دوران رجال البيع المتوقع والترقيات والتغيرات فى توقعات المبيعات وأى

عوامل أخرى لاستراتيجية التسويق والتي قد توءى الى زيادة أو نقص متطلبات الافراد فى منطقه معينه . فمثلا اذا كان هناك قرار بزيادة المجهود لتحقيق انراق أكبر فى منطقه ما (سوق سى مثلا) . فان ذلك يحتم زيادة رجال البيع فى تلك المنطقه .

ان التخطيط لعدد المراكز التى سيتم شغلها يحتم الاخذ فى الاعتبار بعض القيود ومنها: التسهيلات التدريبية يمكن أن تُحد من عدد الافراد الذين يمكن تدريبهم فى أى فترة معينه. وأيضاً محددات عملية الاشراف ، معدل الافراد الذين يمكن الاشراف عليهم بفاعلية بواسطة مشرف معين تُحد من عملية زيادة عدد رجال البيع والا فانه يجب أن يتم زيادة عدد المشرفين لتتلاءم مع الزيادة الحاصلة فى رجال البيع وهذا يتطلب بعض التكاليف .

واذا لم يتم الدفع للقوة البيعية بناء على العمولات الخطيه (لا يوجد مبيعات ، لا يوجد مكافأة) ، فان الزيادة فى الحجم سوف تزيد التكاليف الثابتة . ويجب على المنشأة تقرير ما اذا كانت الزيادة فى التكاليف الثابتة سوف تخلق مبيعات اضافيه كافيه لتغطية تلك التكاليف . ويمكن استخدام النماذج الرياضية فى المساعدة على عمل مثل تلك القرارات . وبالرغم من تعقيدها فانها أداة هامه لاتخاذ القرارات وأيضاً فى التنبؤ بكيفية استجابة حجم المبيعات للتغيرات فى حجم القوة البيعية .

النماذج والتحليلات المرتبطة بطبيعة عمل رجال البيع

عموماً فانه يوجد العديد من النماذج والتحليلات ذات الفائدة فى توضيح طبيعة عمل رجال البيع وتوءى ثمر عليه وسوف نقوم بايضاح بعض منها فيما يلى، (Still & Cundiff 1969; Hartely, 1979; Patty & Hite, 1988) :

تحليلات المنتج والسوق .

لا يوجد شخص لديه المقدرة على بيع جميع أنواع المنتجات لكل أنواع العملاء . ففى موقف معين ، فقد يتم تدريب رجل معين لبيع منتج أو قليل من المنتجات للعديد من الانواع من المستهلكين . وفى مواقف أخرى فان نفس الشخص يمكن أن يتم تدريبه لبيع خط عريض من المنتجات الى واحد أو عدد قليل من أنواع المستهلكين . ومن الممكن أن يتم تعيين أو تعيين وتدريب رجال البيع كمتخصصين للمنتج أو كمتخصصين للسوق . ولكى يتم تحليل عمل المبيعات فانه يجب ايضاح طبيعته الدقيقة لتداخل وتفاعل المنتج والسوق (سوق المنتج) . ويمكن استخدام مصفوفة المنتج — السوق كوسيله لايضاح علاقه بينهما .

فتوضح المصفوفة نوع السوق على أحد المحاور ويوضح المحور الآخر نوع المنتج • وعــــن طريق دراسة المصفوفة فانه يمكن تحديد ما اذا كان رجال البيع يتخصصون فى المنتج أو السوق أو اتحاد من الاثنين • وعندما يكون المنتج مرتفع الفنيه ويتطلب النصح عــــلى الاستخدامات والتطبيقات من جانب رجال البيع فان رجل البيع يمكن أن يتخصص فى المنتج • أما المتخصص فى السوق يستدعى الحاجه اليه عندما يكون المنتج غير فنى عادة ولكن أنواع مختلفه من المستهلكين لديهم مشاكل شرائية واحده ، وأيضا يتطلب مداخل بيعية خاصة أو يوجد حاجه لخدمات خاصة •

وفى العديد من الحالات فان الدراسة المفصله لمصفوفة السوق — المنتج توحى بأن رجال البيع يجب أن يكونوا رجال "مشاركين" أى لا يحتاجون المعرفة عن المنتج وخط الانتاج وتطبيقاتها فقط وانما المهارة أيضا فى التعامل مع مختلف الانواع من المستهلكين ، وبالإضافة الى تفاعلات السوق — المنتج ، فانه يوجد أيضا عوامل أخرى أو عناصر أخرى فى الموقف التسويقي للمنشأة والتي توء ثر على جودة رجل البيع المطلوب • فلو أن معظم العملاء من الشركات الكبيرة مثلا فان رجال البيع يمكن أن يحتاجون الى مواهب مختلفة عنه فى حالة لو أن معظم المستهلكين من الشركات الصغيرة • وأحيانا يكون للمركز الجغرافى للقطاع تأثير على أفضل نوع من رجال البيع لذلك القطاع وخصوصا عندما يوجد تحيز مفضل تجاه رجل البيع الذى ينتمى للقطاع عنه لرجل البيع الخارجى • فلو أن الادارة اعتبرت تلك العناصر وغيرها على درجة من الاهمية فانه من الملائم أن تقوم بعمل مصفوفة — للمساعدة فى عملية التحليل •

تحليلات استراتيجية البيع •

ان نوع الاستراتيجية البيعية التى تختارها المنشأة للتطبيق توء ثر على نوع رجل البيع الذى سوف يتم استخدامه • ان الاستراتيجية البيعية تعتمد أساسا على طبيعة خط الانتاج والسوق • فبينما يجب على كل رجال البيع أن يبحثوا عن الطلبات بطريقه مكثفه فى بعض المواقف ، ففى مواقف أخرى فانهم فى حاجه فقط لآخذ الطلبات التى تأتى فى طريقهم ، ان التركيز النسبى على تلقى الطلب أو الحصول عليه يختلف مع اختلاف الاعمال البيعية • فنجد مثلا أن رجل البيع (السائق) لشركات المشروبات الغازيه يكون أساسا متلقى للطلب وذلك نظرا لان المنتج يباع مسبقا بقوة الى المستهلكين وتجسار التجزئة يقومون باعادة الطلب اتوماتيكيا • أما رجل البيع لبيع المنتجات الاخرى والذى يقوم بالاتصال أو مقابله أصحاب المنازل فهو يقوم بالحصول على الطلب حيث أن تحفيز

الطلب هو هدفه الاساسى . ولو أن استراتيجية البيع للمصنع تعتمد بكثافة على الاعلان لجذب منشآت الاعمال وبناء الطلب ، فان القنوات التسويقية أكثر احتمالا لان تحتوى أو تتضمن العديد من الوسطاء ، ورجال البيع للمصنع ولديهم اتجاه لان يكونوا آخذى الطلب أساسا وحاصلى على الطلب بالصدفه . وعكس ذلك يمكن أن يحدث عندما يتم استخدام الاعلان أساسا لدعم البيع الشخصى ، ان القنوات التسويقية تحتوى على أقل عدد من الوسطاء ورجال البيع يركزون أكثر على الحصول على الطلب . ان رجال البيع يمكن أن يكونوا إما قوة فعالة أو غير فعالة فى الحصول على الطلبات فى تلك الحالة .

تحليلات العمل وتوصيفه .

انه ليس من الكافى أن يتم عمل خطوط مرشده عامه عن جودة رجل البيع المرغوب . فيوجد حاجه الى تكوين متطلبات أكثر تحديدا . فمثلا ، ماهى الانشطة الضرورية لاداء العمل وماهى المتطلبات من التعليم والخبره السابقه والرغبه فى السفر . ان الخطوه الاولى لتحديد متطلبات محددة يجب أن تتضمن تحليلات العمل والتي تقود الى توصيف العمل .

ويتم دراسة الواجبات والمتطلبات وظروف العمل عند القيام بتحليل الاعمال . وفى الشركات الكبيرة ، فانه يتم استخدام مداخل رسمية ونظاميه لتحليلات العمل ليس فقط لاعمال المبيعات وانما لجميع المراكز فى المنظمه . وذلك نظرا لان المواصفات المفصله تتيح الفرصه بطريقه أكبر للتوفيق بين الافراد والاعمال . أمافى الشركات الصغيره عموما يتم عمل ذلك بطريقه غير رسمية وبدون بذل الكثير من الجهد والمال .

وعموما فانه يوجد ثلاث طرق لجمع المعلومات المحتاج اليها لتحليلات العمل . وهى استخدام قوائم الاستقصاء والتي يمكن أن توجه الى رجال البيع أنفسهم ، والى مديرو المبيعات والى المديرين التنفيذيين الاخرين فى الشركه وغيرهم ، وحتى يمكن أن توجه الى العملاء وذلك للبحث عن آرائهم عن الاهداف الرئيسيه والمتطلبات للقيام بأعمال بيعيه معينه . ويمكن جمع معلومات مشابهه باستخدام المقابلات مع هوء لاء الناس . ويمكن أيضا عن طريق الملاحظه (بواسطة باحث موضوعى للتنفيذ الحقيقى للعمل) ان يتم جمع المعلومات بالاضافه الى (أو بدلا من) الطرق الاخرى لجمع المعلومات .

وعموما فان تحليلات العمل تتكون من الخطوات التالية (Patty & Hite ,
: (Still & Cundiff, 1969 , 1988)

(١) تحليل المنافسه والبيئه الاجتماعيه التى سيعمل بها رجل البيع . فمثلا يمكن تحديد ما اذا كانت البيئه تنافسيه بالكامل أو أن المنشأة فى وضع احتكارى ، وأيضا ماهى نوع العلاقات الاجتماعيه والتى يجب تكوينها مع المشترين المرتقبين وهل تكون قريبه أو أو شخصيه أو غير شخصيه ، وما هى الممارسات الصناعيه التى تؤثر على اختيار رجال البيع لهذا العمل .

(٢) تحديد الواجبات التى يتوقع الروء ساء والعملاء أن يقوم بأدائها رجل البيع .

(٣) تحديد كيف يقوم رجال البيع بتعريف واجباتهم .

(٤) قضاء على الاقل دورة بيع كامله مع العديد من رجال البيع القدامى وملاحظة مايفعلون ولماذا وما يجب عمله ولماذا وما لا يجب عمله ولماذا .

(٥) وبناء على المعلومات التى تم جمعها يتم ازالة الاختلاقات فى وجهات النظر بالنسبه لرجال البيع والروء ساء والعملاء ، ويتم كتابة قائمه مركزة بأهداف العمل ، وكذا اعداد قائمه مفصله بالانشطه التى سيؤدى بها رجال البيع .

(٦) تقسيم هذه الانشطه الى مجموعات طبيعيه رئيسية مثل المبيعات ، والخدمه ،

ادارة القطاع وترويج المبيعات والتنفيذ ، وواجبات السمعه الجيده الى غير ذلك .

(٧) تحديد ما يحتاج رجل البيع لمعرفته ، والمواصفات الضرورية لاداء الانشطه المصممه والاسباب التى تجعل الاداء ضروريا لكل نشاط . وتجميع هذه المعلومات فى توصيف مكتوب للعمل .

(٨) ارفاق توصيف العمل المكتوب الى رجال البيع للمناقشه وابداء التوصيات وعمل احلال كلما تطلب الامر ذلك .

(٩) ودوريا يتم مراجعة توصيف العمل وعندما يحدث تغييرات فى المنتجات ، أو فى المنافسه ، أو فى المناخ الاقتصادى ، أو فى طلبات العملاء أو غير ذلك ، مما يتطلب مراجعه لاهداف العمل والانشطه المطلوبه لتحقيق تلك الاهداف .

توصيف العمل : ان الناتج من تحليلات العمل الرسمى هو توصيف العمل ، الذى يحدد الخصائص ، الواجبات ، المسئوليات لمركز محدد وأيضا المواصفات الضرورية لشغله . ان الواجبات تتضمن واجبات البيع ، والالتزامات المتعلقة بخدمة المستهلك ، بحوث التسويق ، العروض التجاريه ، والمسئوليات الاخرى نحو المنشأة . وكذا فان ظروف العمل (مثل السفر المطلوب) ، يجب تحديدها بوضوح . وأخيرا فانه يجب تحديد الحد الأدنى من المواصفات ومستوى التعليم والخصائص المهنيه لمن سيشغل الوظيفه .

وحيث أن توصيف العمل يخدم كمرشد في عملية البحث والتعيين ، والتدريب والمكافأة والاشراف وتقييم رجال البيع فيجب أن يكون مكتوبا حتى يمكن الرجوع اليه . وأيضا يجب أن يكون مفصلا ومحددا بطريقه كافيه بحيث يكون مفهوم جيدا لكل رجل بيع ومديره . فلكي يتم عملية التقييم بطريقه صحيحه فانه يجب أن يتم وضع العديد من المسئوليات في صورة كمية (عدد المقابلات أو الاتصالات البيعية في اليوم على سبيل المثال ، عدد العروض الترويجيه الموضوعه ، عدد مرات الاتصال أو مقابلة كل فئه من العملاء . . الخ) ، ومع كل هذه المسئوليات المتنافسه ووجود عدد ساعات محدود للعمل ، يتم وضع نظام للاولويات والاسبقيات .

ويمكن تقسيم توصيف العمل الى خمس أقسام رئيسيه وهي كالانى & Patty (Hite, 1988) :

التخطيط : في هذا القسم يتم وصف كل العمل الاعدادي والذي يعتبر ضروريا قبل عمل الاتصال للمبيعات الحقيقيه . وكجزء من العمل فان كل رجل بيع يجب أن يعرف أو يتوقع أن يقوم بتحديد من هم المستهلكين الرئيسيين وأين يتم الاتصال بهم ، وكم عدد مرات الاتصال بهم (فبعض أنواع المستهلكين يحتجبون الى عدد مرات أكثر من غيرهم) ، وماهى الاهداف المحددة لكل اتصال بفاعليه .

وأیضا فان التخطيط يساعد على توقع المستهلكين الجدد وتقييمهم بناء على المبيعات المرتقبه والمعلومات الاضافيه عن التأثيرات الاخرى على قرار الشراء الذى سيتم عمله . ويجب أن يفهم رجل البيع نوع وكمية التدعيم الذى يمكن أن يعتمد عليه كلاً بناء على المـوـاد والمعلومات الاحصائيه وبناء على الافراد . وأيضا يتم تحديد مسئوليات التخطيط الحقيقى لرجل البيع والوقت الذى يجب أن يتم تخصيصه لمقابلة تلك المسئوليات .

البيع : ان قسم البيع يوضح المسئوليات لرجل البيع فى علاقتها بالمقابلات أو الاتصالات الحقيقيه للبيع . ان عدد الاتصالات أو المقابلات البيعيه والايضاحات التى يجب على رجل البيع عملها فى اليوم المتوسط يتم توضيحها فى هذا القسم . وتتضمن المسئوليات الرئيسيه الاخرى كيف يتم الاجابه على الاستله والاعتراضات ، وكيف يمكن التركيز على فوائد المنتج أو الخدمه ، وكيف يتم كتابة الطلب بطريقه موصوفه مسبقا ، وكيف يتم اعاده الطلبات الى المنشأة ، ولو كان ملائما كيف يتم فحص المخزون ووضع العروض . ومن الواضح أن أعمال المبيعات المختلفه تتطلب مسئوليات مختلفه . ويجب أن يتم تحديد الوقت المطلوب لاداء تلك المسئوليات . وهذا يعنى أن يتم بالتحديد وضع الشروط الكميّه للعدد المتوقع لتمثيل

المبيعات اليومية الموء سسه للمستهلكين ، وكمية الوقت المنفق على العملاء الجدد .

الخدمة : ان المسئوليات المتضمنه لخدمة المستهلكين يمكن أن تشتمل على صيانة المنتج ، مداولة الشكاوى ، والتسويات والتعديلات ، والمردودات ، والطلبات الخاصة . ووضع شروط الائتمان الى غير ذلك .

الاتصال : وأيضاً فان القسم المتعلق بالاتصال في توصيف العمل يجب أن يوضح المسئوليات المتضمنه في نقل المعلومات ، والطلبات ، والشكاوى والشروط من المستهلك الى المنشأة . وبالمقابل نقل سياسات المنشأة ، وشروطها ومعلومات عن المنتج الجديد للمستهلك . وتتضمن أيضاً معلومات عن أفعال المنافسين وتقارير عن الانشطه الخاصه برجل البيع الى غير ذلك .

متنوعات : ان قسم المتنوعات يوضح مسئوليات رجل البيع التي لم يتم وضعها في أى مكان آخر . تلك المسئوليات تتعلق بتدريب رجل البيع الجديد ، وتدريب رجل البيع من أجل التوزيع لاشياء معينه ، وإدارة مقابلات البيع من أجل الموزعين أو تجار التجزئه .

ويجب أن يتم توجيه الانتباه الى أنه لكي يتم عمل قائمه مفصله بالواجبات فانه من الافضل أن يتم ذلك من خلال ملاحظة عدد من الذين يقومون بأداء العمل فعلاً . وأيضاً فانه يجب أن يتم عملها بناء على متطلبات العمل من القدرة ، والعاطفه ، والتفاعل ، وخلافه . ويتم تحليل العمل داخل اطار من انسياب العمل ويتم جمع هذه المعلومات اما بالملاحظة المباشرة أو عند طريق استخدام مختلف اشكال (رسومات) التفاعل التاريخية . ان هذا النوع من التحليل سوف يوضح اجمالاً متطلبات العمل ويمد بالبيانات المحتاج اليها لتطبيق الخطوات اللاحقه لذلك .

مواصفات شغل العمل : ان الواجبات والمسئوليات التي تم وصفها في توصيف

العمل يتم تحويلها الى مجموعه من المواصفات أو الخصائص والتي يجب على الشخص أن يمتلكها لكي يتم أداء العمل برضا . ان مجموعة المواصفات تسمى (محددات) العمل . فلو أوضح توصيف العمل على سبيل المثال أن رجل البيع يدرب أفراد المبيعات الوسلاء ، عندئذ فان رجل البيع يجب أن يكون موء هلا لعمل ذلك (لادارة التدريب) . وأيضاً ما يجب أن يعرفه رجل البيع عن المنتجات وعن العملاء والمستهلكين وطرق التشفير للعملاء ومشاكلهم ، وطرق التدريب ، وهل هذا الواجب يتطلب من رجل البيع أن يملك كمية معينه ونوع معين من الخبرة ، ويوجد العديد من الاسئلة الاخرى التي يجب ان

اجابتها فيما يتعلق بكل من الواجبات والمسئوليات المحتوية فى توصيف العمل .

هذا كما أنه يوجد اختلافات بين المواصفات المرغوبة والتي سوف يقوم بإحضارها الشخص الجديد الى القوة البيعية ، وهذه المواصفات المرغوبة قد يحصل عليها الشخص من خلال التدريب أو يكتسبها من خلال الخبرة . ان مسئولية الادارة البيعية أن تقوم بتحديد ما هي المواصفات للاعضاء الجدد والتي يجب أن يمتلكها وما هي التي سوف يحصل عليها من خلال التدريب . ويجب على الادارة أن تفاضل بين تعيين رجل يملك العديد من المواصفات والذي يخفص الحاجة الى التدريب وبين تعيين رجل مع القليل من المواصفات والذي تزداد الحاجة الى تدريبه .

ان مواصفات عمل البيع توضح الخصائص الشخصية المطلوبة فى رجل البيع وذلك نظرا لان البرامج التدريبية نادرا ما تكون أداة فعالة لتطوير الشخصية ، فكل رجال البيع يجب أن يملكون بعض الخصائص مثل التخيل ، والقدرة على التفاعل والتكامل مع الآخرين ، والشخصية والكمال ، والنضج والدافعية (والتي تعتبر على درجه من الاهمية) .

هذا ويجب أيضا فيما يتعلق بمواصفات العمل تحديد الحد الأدنى من المتطلبات فيما يتعلق بالتعليم والمعرفة الفنيه . فبعض أعمال البيع تتطلب تفصيلات وتدريب فنى عالى (مستوى جامعى) ، والبعض الآخر يتطلب تعليم ثانوى ، والأعمال الأخرى تتطلب فقط قدرة متوسطة من القراءة والكتابة والحساب . وعليه فإن التخرج من الجامعة أو المدارس الثانوية يعتبر دليل ملموس بالنسبة للعضو الجديد على مستوى قدراته . وأيضاً يجب أن يتوافق المعايير والادوات الضرورية لتخفيض الوقت والطاقة وتحديد الحد الأدنى من المتطلبات التي يمكن استخدامها بوضوح لاجراج المتقدم غير الموء هل . وعادة ما يوجد قائمه بالعوامل السالبة والتي اذا توافرت فى أى من المتقدمين لا توء هله للتقدم ومثل تلك العوامل تتضمن عدم القدره على التعبير عن أفكار الآخرين بوضوح ، الاستخدام الضعيف غير العادى للغه ، المظهر فيما يتعلق بنظافة الملابس أو عدم نظافتها ، الآمال المتطلع اليها من العمل ، مدى تغير العمل ، الرغبة غير المشروحه لقبول تخفيضات فى المرتب بالمقارنه بالأعمال السابقه ، الامراض الجليديه أو خلافه . ان ذلك الحد الأدنى من المتطلبات أو معايير التصفية المبدئية يجب أن يتم اعدادها بعد أن تقوم المنشأة بتحليل معايير التصفية المبدئية أى أنها يجب أن تعكس الاسباب الرئيسية لفشل رجال البيع بالمنشأة . وعلى أية حال فإن تحليل المواصفات لرجال البيع بالمنشأة يساعد الاعضاء الجدد لتحديد ما يجب أن يكون عليه متقدمى الوظيفة ويساعد فى التخطيط لبرامج التدريب للبيع . ويتم إهداد الاعضاء الجدد

بمرشد يتضمن المواصفات لرجال البيع الناجحين عندما تم تعيينهم ، مثل العمر ، التعليم ، المركز الاجتماعي ، الخبرة السابقة ، حجم المدخرات • ويمكن أن يستخدم هذا المرشد في تخطيط التدريب لأعمال البيع وذلك عن طريق الاجابة على بعض الاسئلة مثل ما درجة التخصص ، وكم المدة المطلوبة ليصبح متأقلم مع خط الانتاج ، وما هو العمل السابق مباشرة ، وبعد أن يتم تحليل الخبرات السابقة لرجال البيع يمكن استنتاج المطلوب •

ونجد أن لكل منشأة مواصفات للعمل الخاص بها والتي تتلاءم مع الاحتياجات المطلوبة • ويمكن استخدام قائمه الاستقصاء في الحصول على المعلومات الفرديه • فرجال البيع والمشرفين الآخرين من الهيئه البيعيه يمكن سوء الهم للتعبير عن آرائهم أو المواصفات المتعلقة بالنجاح وأيضا يمكن الحصول على المعلومات عن المستهلكين، ويمكن من خلال استخدام تلك المعلومات الحصول على وكتابة وصف للمتطلبات الماديه والعقليه والفنيه •

وبناء على ما سبق فانه يتم تحديد المتطلبات المتعلقة بالقدره العقلية والعاطفيه، والتفاعليه للعمل وذلك على أساس من المعلومات التي تم الحصول عليها من تحليلات العمل • ويمكن تقسيم المتطلبات المتعلقة بالقدره الى ثلاث أبعاد منفصله : الذكاء ، والمعرفه بالعمل ، والقدره على حل المشكلات • والذكاء يمكن تقسيمه الى القدره الشفويه، والقدره الكمي، والقدره العمليه في المواقف ، والقدره الميكانيكيه • وتعتبر القدره الشفويه أهم مكونات الذكاء • وقد تتطلب بعض المراكز البيعيه كلا من القدره الشفويه وواحد أو أكثر من الأبعاد الاخرى للذكاء (Belasco, 1970) • ولاشك أن المتقدم يجب أن يملك الحد الأدنى من الذكاء والمعرفه بالعمل والقدره على حل المشكلات حتى يستطيع أن يقوم بأداء العمل بفاعليه • وخلف نقطه الحد الأدنى فقد لا يوجد علاقه بين القدره العقلية واحتمال النجاح في أداء العمل (Miner, 1963) •

البحث عن رجال البيع

بعد أن يتم تحديد وفحص العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد المتطلبات من رجال البيع ، فإن كلا من الأبعاد الكمية والوصفيه للنشاط يتم تحليلها فيتم أولا عمل تحليلات العمل • وبناء عليها يتم توصيف العمل والتي يتم منها اشتقاق مواصفات العمل • ويتم أخذ ذلك في الاعتبار بالاضافه الى التنبؤ بالمبيعات وبمعدل دوران العمل لرجال البيع، وهذا يساعد على تحديد عدد الوحدات التي توجد حاجه اليها من القوّة

البيعية . وكل هذا يعتبر ضروريا ومتطلبات مسبقه للخطوات التالية وهى البحث والاختيار والتعيين لرجال البيع والتي تتضمن تحديد من الذى يتوافر فيه المواصفات الضرورية ، ويوجد مشكلتين اساسيتين فى عملية البحث عن رجال البيع وهى التعرف على مصادر الاعضاء الجدد ، واختيار طرق البحث .

ان مجهود البحث عن رجل البيع يختلف فى الاهمية من منشأة الى أخرى . ان الاختلافات تتركز فى جزء منها على التغيرات فى جودة رجل البيع المرغوب . فكلما زاد ارتفاع الجودة المطلوبه لرجل البيع ، كلما زادت صعوبه الحصول على العدد الملائم . ان الجودة المرغوبه تتأثر بطبيعة العمل ، وتعقد خط الانتاج ، و . مشكلات خدمه المستهلكين ، وخلافه . فلو أن مواصفات العمل تستدعى بعض الموهبه الخاصه مثل القدره على التطبيق والتخيل لحل مشاكل المستهلكين ، عندئذ فتوجد حاجه الى الحصول على جودة مرتفعه من رجال البيع . أما اذا كانت مواصفات العمل تتطلب فقط القدره على أخذ الطلب كما فى حالة مبيعات المشروبات الغازيه ، فبناء على ذلك فان رجل البيع مع جوده منخفضه يكون كافيا ومحققا للغرض . وبالمثل فان الحاجه تنشأ الى رجال بيع ذوى جودة معينه فى حالة بيع المنتجات المعقده من الناحيه الفنيه أو التى يتم بيعها بأسعار مرتفعه عادة .

ويتأثر أيضا نطاق وأهمية مجهود البحث بعدد الاعضاء الجدد الذين يجب الحصول عليهم وترتفع أهمية البحث مع عدد الرجال المحتاج اليهم . وهذا بالتالى يتأثر بالعوامل الاتية : المبيعات المتنبأ بها ، الاستراتيجيه البيعيه والترويجيه ، معدل دوران القوة البيعيه ، وطبيعيا نجد أن المنشآت الكبيره ذات احجام المبيعات الكبيره تحتاج الى رجال بيع أكثر من الشركات الصغيره ولكن قد توجد شركتين ذات نفس الحجم وفى نفس الصنعه ولكنها تختلفان فى حجم القوة البيعيه . وذلك قد يرجع الى اختلاف قنـوات التوزيع أو التركيز على الاعلان أكثر فى البرنامج الترويجى لاحدهما . وأيضا نجد أن المنشآت ذات معدل دوران القوة البيعيه المرتفع تحتاج أن تقوم ببحث أكثر عن رجال البيع عنه فى المنشآت التى يكون معدل دوران العمل فيها منخفض .

والان فانه يجب على المنشأة أن تقوم بتحديد مصادر الحصول على رجال البيع وأيضا اختيار طريقه البحث وسوف نقوم بتوضيح تلك النقطتين فيما يلى :

مصادر الحصول على رجال البيع •

بعد أن يتم الانتهاء من توصيف العمل ووضع مواصفات العمل فإن المشكله التاليه هى معرفة مكان المتقدمين • واحدى الطرق المستخدمه هى تحليل المصادر المستخدمه فى الماضى من الناحيه الوصفيه والكميه • فقد يتضح من خلال تحليل احدى المصادر أنه قد يتم الحصول على عدد كبير من الاعضاء الجدد ولكن حالات النجاح قليله ، ومصدر آخر قد يمد بعدد قليل من الاعضاء الجدد ونسبه للنجاح كبيره •

وعلى أية حال فإن التوظيف الفعال يعتمد على مدى وجود متقدمين ملائمين ومؤهلين وبناء على ذلك يمكن اختيار أكثرهم مقدره • ان البحث الفعال يساعد على تحقيق ذلك ويتأثر بسمعة المنشأة ، وحالة الاقتصاد ، ومدى توافر فرص العماله الاخرى • ويوجد العديد من المصادر المتنوعه التى يمكن استخدامها للبحث وبعضها قد يكون أكثر فاعليه من الآخر ، ولذلك فانه يجب على المنشأة ألا تمانع فى التوسع فى البحث باستخدام مصادر أخرى • وعلى أية حال فانه يوجد العديد من المزايا فى استخدام مصادر عديده وخصوصا اذا كانت المنشأة تتوقع أن تملك عدد من المراكز الشاغره والتى يجب شغلها كل عام • ان المزيج العريض من رجال البيع (والذى يكون بعضهم ذوى خبره والبعض جديد ، والبعض كبير السن والبعض صغير السن ، والبعض من نفس المنشأة ، والبعض لديه خبره فى الاعمال الاخرى) يمكن أن يمد بطرق أو قواعد جديده وبشكل أفضل للمستهلكين المتنوعين •

وعموما فانه يوجد العديد من مصادر الحصول على رجال البيع ومن أهمها الاتى (Hartely, 1979) : (١) مصادر من داخل المنظمه ، (٢) المنظمات المنافسه ، (٣) المنظمات غير المنافسه ، (٤) الاعلانات ، (٥) المدارس والجامعات (المؤسسات التعليميه) ، (٦) وكالات التوظيف ، (٧) المتقدمين للعمل ، (٨) متنوعات أخرى •

ومن الاهمية بمكان ملاحظه انه اذا كان البحث عن رجال البيع مركزيا ، فإن مدير المبيعات يمكنه أن يقوم جيدا بتحليل نجاح المنشأة فى البحث عن مختلف مصادر المتقدمين . ويمكن عمل ذلك عن طريق ربط مقاييس معينه للاداء مثل الثبات فى العمل ، والانتاجيه للعمل ، والترقيات للموظفين الحاليين والسابقين مع المصادر التى قد تم البحث منها • فمثلا يمكن أن نجد أن وكالات التوظيف عموما لا تقوم بالامداد بعمال على درجة عاليه من الجوده ولكن المتقدمين المتطوعين أثناء فترات البطاله يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا

للعماله الفعاله • فقد تجد بعض الشركات أن الموء سسات التعليميه كمصدر للبحث تمد بأفضل الافراد • أما البعض الآخر من الشركات التى تملك مراكز بيعيه مستواها منخفضه فقد تجد أن هذا المصدر ينتج عنه عماله غير ثابته • ويمكن أن يتم عمل تحليلات الارتباط للمصادر المختلفه ، بحيث يساعد فى الامداد بمصادر البحث لكل السجلات المتعلقه بالموظفين • ويوضح جدول (٥) النتائج لمثل ذلك التحليل فى احدى الشركات • وعلى أية حال فان على المنشأة أن تقوم بوضع أولويات وأسبقيات لمصادر البحث عن رجال البيع وتقوم باستخدام أفضلها • ويجب ادراك أن المتقدمين الجيدين يمكن أن يتم الحصول عليهم من أى مصدر من المصادر ويجب ألا يوجد تحيز لمصدر معين دون الآخر •

جدول (٥) : تحليلات مصادر البحث عن رجال البيع فى احدى الشركات •

المصدر	عدد المعينين	عدد مرات النجاح	نسبة النجاح
رجال البيع من الشركات غير المنافسه	٢٠	١٠	%٥٠
العاملون لخدمه العملاء	١٠	٨	%٨٠
وكالات التوظيف	١٥	١٠	%٦٧ تقريبا
رجال البيع من الشركات المنافسه	٨	٦	%٢٥
الموء سسات التعليميه	٢٥	١٥	%٦٠
الاجمالى	٧٨	٤٩	

تحديد طرق البحث عن الاعضاء الجدد •

يوجد العديد من الطرق والتقسيمات لايجاد الاعضاء الجدد ومن بينها الاتى (Still & Cundiff, 1969; Shapiro, 1977) :

البحث الشخصى : يتم استخدام البحث الشخصى أساسا للبحث من خريجي المدارس

والجامعات • ويتم التخطيط للمقابلات وذلك لمنعوتجنب تكرار جهود البحث • ويقوم الممثلين من مختلف الاقسام بعمل المقابلات • وعادة ما يقوم مساعد مدير المبيعات بالمشاركة مع مدير المبيعات فى المناطق المختلفه القيام بعمل المقابلات للطلبيه ذوى الاهتمامات فى مراكز البيع • وقد تقوم الشركات بتغيير مسؤوليات عمل المقابله بين الافراد حسبما تتطلبه الظروف •

البحث غير المباشر: ان الاعلانات فى الصحف والجرائد التجاربه قد تم استخدامها للبحث عن رجال البيع منذ فترات طويله . وقد كان يعتقد أن الاعلانات تعتبر أداه مفيده فى الحصول على رجال البيع ذوى المستويات المنخفضه للاعمال الروتينيه . وقد نجد ان نسبة الموء هلين الى غير الموء هلين من حيث الاستجابه للاعلان تعتبر منخفضه بعض الشيء . كما أن عمليه التصفيه بناء على ذلك تكون مضيعه للوقت والجهد والمال . وعموما نجد أن رجال البيع ذوى الجوده المرتفعه والناجحين لا يبحثون عن التوظيف بالطريقه غير الشخصيه .

ومن الاهميه بمكان أن يوضح فى الاعلانات بعض التفاصيل عن الشركه وعن الشروط حتى يتم التقليل من عدد المتقدمين غير الموء هلين . ونجد أن الشركات تختلف فى وجهات النظر من حيث ما اذا كان من الافضل ذكر كل شىء فى الاعلان سواء ما يتعلق بالشروط أو المرتبات أو المناطق التى سيتم العمل فيها ، وما اذا كان المتقدم سيكون بدلا لرجل بيع آخر الى غير ذلك من المعلومات . وعموما قد يفضل بعض المديرين الاعلانات المفتوحه أو غير الواضحه . وذلك النوع من الاعلانات ، قد لا يجذب المتقدمين الممتازين . ولكن فى حالة ما اذا كان اسم الشركه معروف ومحتم فان ذلك قد يشجع على تقدم العديد من الافراد الموء هلين .

وبناء على ذلك نجد أن المنشأة يجب عليها أن تدرس الموقف وما اذا كان من الافضل وجود تفصيل فى الاعلان أم لا . ويعتمد ذلك على العديد من العوامل منها سمعة المنشأة وحجمها ودرجة معرفة الجمهور بها ، الى غير ذلك . كما أن المنشأة يجب أن تقوم باختيار موقع ملائم للاعلان بغض النظر عن التكاليف . ويمكن أيضا استخدام الكتيبات لتوزيعها على المتقدمين والتى يتم فيها شرح نشاط المنشأة وتاريخها وواجباتها ومسئوليات رجال البيع والفرص المتاحة أمامهم . ويمكن أيضا ايضاح نبذه عن التاريخ المتعلق ببعض رجال البيع الناجحين . كما يمكن أيضا استخدام الصور والخرائط والرسومات وغيرها كوسائل ايضاحيه .

وعموما فان المنظمات التى تقوم ببيع السلع الاستهلاكيه يكون معدل دوران العمل لرجال البيع فيها كبيرا ، وذلك نظرا لنوع وطبيعة العمل وعدم التأكد من المكاسب . وعليه فانه يجب على تلك الشركات أن تعتمد على طرق البحث التى تكون مرضيه فى الحصول على رجال البيع ذوى مستوى غير مرتفع وذلك لان رجال البيع ذوى المستويات المرتفعه قد لا يفضلون ذلك النوع من الاعمال .

ولكى يتم التقليل من معدل دوران العمل فى المنظمات فان الخبراء يعتمدون على العديد من النماذج المختلفه للبحث والاختيار . وقد أوضحت البحوث أن الموظفين القادمين الى المنشأة من خلال الاعلانات (الجرائد) يتصفون بارتفاع معدل دوران العمل بطريقة ذات مغزى عن أولئك الذين تم البحث من خلال توصيات ادارات المدارس ، أو أولئك الرفاق والاصدقاء للموظفين ، أو الذين تقدموا بأنفسهم للتوظيف (Gannon , 1972 ; Reid , 1971) . وبالرغم من ذلك فان العديد من الشركات تعتمد فى كثير من الاحيان على الصحف فى عملية التوظيف وهذا قد يكون صحيحا عندما يطلب عضو بيع جديد .

هذا وقد قام الباحثين بتحليل ودراسة اعلانات عن رجال البيع فى بعض الصحف لمدة خمس سنوات وقد أوضحت الدراسة أن نسبة الاعلانات المفتوحة بالعلاقه بالاعلانات غير الواضحه (المبهمه) متزايدة بطريقة ثابتة (وذلك بالرغم من عدم وجود أرقام دقيقه) . ان الموء يدين للاعلان المفتوح من رجال البيع يقترحون أن الاعلانات التى تتضمن اسم الشركه والمنتج وولجبات العمل تخلق متقدمين ذوى جوده مرتفعه مما يؤدى الى انخفاض معدلات دوران العمل وانخفاض تكاليف البحث والاختيار .

هذا وقد أوضحت الدراسة التى قام بها جولسون (Jolson , 1974) أن مزيج الاعلان الملائم يعتمد على التفاعل الديناميكي للقوة العامله ، والتكاليف ، وأهداف الثبات للموظف مع الشركه . وعلاوة على ذلك فكما نمت المنظمات وتغيرت البيئه التى تعمل فيها فانه يوجد قيود اضافيه يجب أخذها فى الحسبان (مثل وجود حاجه ماسه ومتزايدة للعديد من النماذج الرسميه المتعلقة بامداد الادارة بمعلومات عن خبرة الافراد وذلك من أجل استخدام تلك المعلومات فى القرارات) . هذا وقد أوضحت أيضا الدراسة التى قام بها جولسون أن الاعلان المفتوح أكثر تنبؤا بالعماله الثابته من الاعلان غير الواضح (المبهم) . وقد وجد أيضا أن الاعلان غير الواضح ينتج عنه عدد أكبر من طالبي التوظيف عن كل اعلان .

وعموما فانه يوجد العديد من العوامل الداخليه والخارجيه التى تؤثر على عرض المتقدمين . فلو أنه يوجد سوق عماله محكم وهذه عامه ما تكون الحاله أثناء الرواج الاقتصادى وأثناء الحروب ، وفى تلك الحاله فان الشركه سوف تجد متقدمين أقل جوده ليتم الاختيار من بينهم .

وأيضا يوجد العديد من العوامل الداخليه التى تؤثر على البحث ومنها سمعة المنشأة ، وعلاقتها العامه . ان السمه يمكن أن يتم اكتسابها بناء على ظروف العمل فى

المنشأة مثل عدالة الدفع، فوائد الوظيفة، جودة المشرف، ونوع الافراد العاملين . وتتأثر أيضا السمعة بطريقه ادارة المنشأة للعمل ، وما اذا كانت سياسات الخدمه والمنتجات يمكن الاعتماد عليها ، ومرتفعة الجودة وذات سعر عادل . وأيضا اذا كانت تقابل أو تتماشى مع المعايير السائدة فى السوق ومع عدالة سياسات التوظيف ، ورقابة تلوث البيئه ، والاتجاه بالتركيز على العملاء وليس المنتج . وهنا نجد أن تدهور السمعة لا تؤثر فقط على المبيعات وانما تؤثر على عدم اقبال الافراد على العمل فى تلك المنشأة . وعلى المقابل فان المنشأة ذات السمعة الحسنه والمركز المرموق والتي تحقق نجاحها ونموها فى السوق وتتقدم باستمرار يكون الاقبال عليها أكبر من جانب طالبي التوظيف .

نظام الاختيار

تتراوح أنظمة الاختيار من أنظمة الخطوة الواحدة البسيطة وغير المعقدة والتي تتكون من مقابلة شخصيه غير رسميه الى أنظمة الخطوات المتعدده والمعقدة والتي تتم باستخدام العديد من الادوات والنماذج المصممه لجمع المعلومات . وعموما فان نظام الاختيار هو مجموعه من التصفيات المتحركة والناجحه والتي عن طريقها يمكن لصاحب الطلب أن يتحرك أكثر عبر خطوات الاختيار . ونظرا لان تلك التصفيات قد تكون مكلفه دون أن تحقق نتائج ايجابية أحيانا من وزائها فان النظام يمكن أن يصمم بحيث يتضمن أقل الخطوات تكلفه ومن ثم استئصال اصحاب الطلبات غير الملائمين منذ البدايه وبدون تأخير. ويمكن بذلك التقليل من المصروفات التى تنفق على المجهودات التى تبذل فى عمليات الاختيار . ان أصحاب الطلبات الذين يجتازون كل الخطوات يتم اختيارهم لشغل الوظائف . ويحقق نظام الاختيار أهدافه الاساسيه لو أنه قد ساعد على تحسن قدرة الادارة لتقدير امكانيات النجاح والفشل للافراد المتقدمين . وكل منشأة يجب أن تصمم نظام الاختيار ليلائهم متطلباتها . ويجب الابقاء على كل خطوة من خطوات نظام الاختيار لو أنها تساهم فى تحقيق الاهداف المرغوبه والا فانه من المفروض استئصالها .

وعموما وبغض النظر عن نوع المركز ، فان اختيار رجل البيع يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية وهى : أولا : يجب أن يكون الموظف لديه معرفه محدده جيدا بكل الخصائص الرئيسيه ومتطلبات المركز الذى سيتم شغله ، ومدركا بأنه يمكن أن يوجد تغيرات كبيرة فى طبيعة أنشطة المبيعات السابقه لرجل البيع . ثانيا : يجب أن يحصل على معلومات كامله وذات علاقه بالمتقدم وخصوصا المعلومات التى تمكنه من تعضيد موقف المتقدم . ثالثا : ان صاحب العمل يجب أن يكون قادرا على ترجمة البيانات التى حصل عليها من (م ٢٢ - التسويق والفراغ ج ٣)

الاختبارات وفحص المراجع التي تم الرجوع اليها للحصول على المعلومات عن المتقدم والمقابلات وذلك للحصول على مقياس ملائم لمواصفات المتقدم لشغل مركز معين . ان هذا لا يتطلب فقط مجموعه معايير (لقياس مواصفات امكانية العمل والخواص والدافعيه والنضج العاطفي ، ولكن أيضا لا يجب اغفال الحكم الشخصي في عمل التوفيق بين المتقدم والعمل . فانه ليس من الكافي أن نعرف متطلبات العمل ومعيار الخواص والدافعيه والنضج العاطفي .

ان عملية التنبؤ بما سوف يفعله متقدم ما في مركز ما لو تم توظيفه ليس بالسهوله المتصوره . ونموذجيا فان الشخص المُقيّم لمواصفات المتقدم سوف لا يكون لديه خصائص مفصله للعمل ولكنه أيضا يعرف كثيرا عن توقعات المتقدم المرتقب . ان هذه العوامل تعتبر على درجة من الاهمية في عملية التنبؤ بنجاح المتقدم وكذا في معرفه بطبيعته المركز نفسه .

وبالاضافه الى ذلك فان المبيعات المرتقبه للقطاع ، وجودة المنتج واسعار المنتجات وموقف المنافسه وغيرها من العوامل يمكن أن يوء ثر على أداء الشخص ظاهريا ، بالرغم من عدم تحكمه فيها . وبالاضافه وحيث أن التنبؤ في وقت الاختيار يغطي فتره معينه من الوقت في المستقبل ، فانه من الصعوبه لصاحب العمل في فترة التوظيف أن يقوم بالتنبؤ بطريقه قاطعه للظروف غير المرثيه كالصحه المستقبليه وتغير الظروف والتي يمكن أن توء ثر على جودة الاداء لرجل البيع . ولكنه يمكنه القيام بعمل توقعات لما سيُتَـسَـوَف يحدث ويتخذ القرار بناء على ذلك .

ان التنبؤ بسلوك المخلوقات البشريه وفهمها يتطلب الاخذ في الاعتبار أهمية دور العادات وتحليل الدوافع ودرجة النضج العاطفي ويكون ذلك أساسا للتنبؤ بما سوف يفعله الشخص في المستقبل . وذلك عن طريق تحديد نماذج العادات ووضع معايير لقياس كل منها وأيضا تحليل الدوافع والحاجات والتي يمكن أن تستخدم في التنبؤ بالسلوك المستقبلي لرجل البيع ومن تلك الدوافع الاعتبارات الماليه ، والضمان ، والحاجه للمركز ، والحاجه للقوة ، والحاجه للاستفسار والحاجه للفوز ، والحاجه للمثاليه ، والحاجه للخدمه . وعموما فان تلك الحاجات يمكن أن تتغير من شخص لآخر وأيضا يمكن أن تتغير بالنسبه للشخص نفسه من وقت لآخر .

خطوات عملية الاختيار •

قبل القيام بشرح خطوات عملية الاختيار فانه يجب أن يكون واضحاً أنه في بعض المواقف فان عملية البحث تكون الخطوة الاولى وفي مواقف أخرى فان فترة التوظيف المبدئي هي الاخيره • فلو أن التدريب مكلفاً أو منفقاً للوقت أو كلاهما ، أو أن عملية الانهاء صعبه أو مكلفه ، فان استخدام فترة التوظيف المبدئي في آخر جزء من عملية التصفية تعتبر سياسه ضعيفه • ومن الاهميه بمكان الابقاء على سجلات دقيقه متعلقه برجال البيع وذلك نظراً لان ذلك يمكن المدير للمبيعات من معرفة ما اذا كان معدل دوران العماله مرتفع عما هو مرغوب أم لا ، ومعرفة الاسباب وبالتالي محاولة علاجها في وقتها •

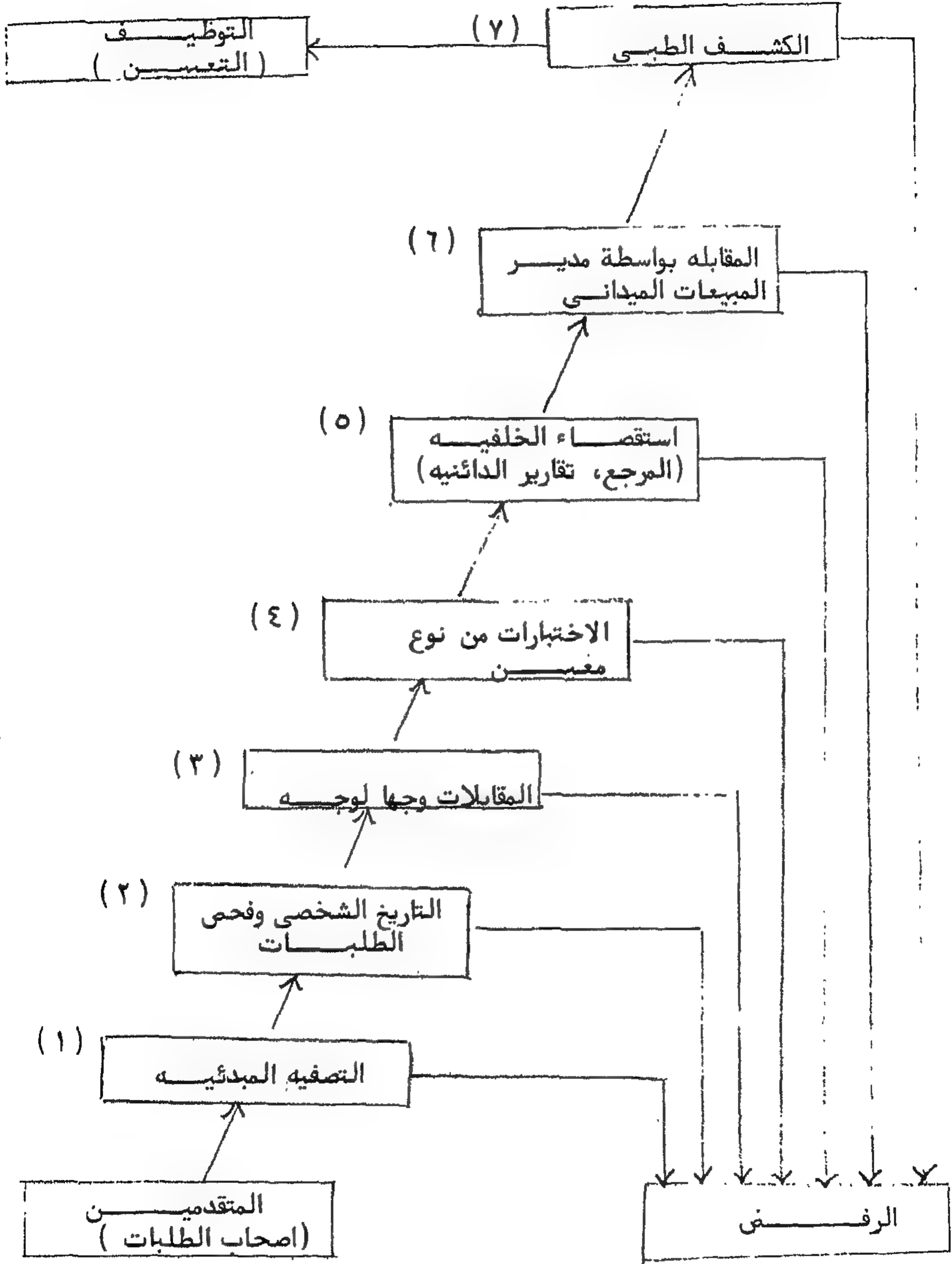
ومن الاهميه بمكان ملاحظة أنه اذا كانت عملية الاختيار طويله ومفصله فان عدد قليل من الاعضاء الجدد هم الذين سوف يجتازونها • أما اذا كانت قصيره وسهله فالعديد يمكن أن يجتازونها • وهنا فانه يمكن أن يحدث أخطاء في عملية التعيين وهي القيام بتعيين أفراد غير مؤهلين وأيضاً يمكن أن يتم رفض أفراد مؤهلين • ومن الواضح أنه اذا كانت عملية الاختيار نموذجيه فسوف لا يحدث كلا من الخطأين ، ولكن في الواقع العملي لابد من توقع وجود احتمال للخطأ • فعادة ما يحدث رفض لمتقدم جيد وقبول واحد ضعيف • وفي بعض المواقف البيعيه المعقده ، فانه قد يكون من الصعوبه تقدير المبيعات كما أنه من الصعوبه تحديد صاحب الاداء الجيد الذي تم رفضه •

وعموماً فان عملية الاختيار يمكن أن تتضمن كل أو بعض تلك الخطوات الاتيه كما هو موضح في شكل (٢٧) (Patty ; Hartely, 1979 ; Shapiro, 1977) (& Hite, 1988) :

التصفية المبدئية : ان الهدف من تصميم التصفية المبدئية هي التقليل الى أدنى حد ممكن من عدد الافراد المتقدمين وغير المؤهلين بطريقه واضحه • وتبني التصفية المبدئية على القيام بسوء ال العديد من الاسئلة التي تساعد على معرفة مدى ثبات ومسئولية الرجل المتقدم وعدد الاعمال التي التحق بها من قبل (على الاقل في الخمس سنوات السابقه) • وعموماً فانه يجب الحد من الاسئلة غير المسموح بها الى أدنى حد ممكن •

وعلى أية حال فانه في الغالبه من الشركات الكبيره عاده ما يتم المقابله بواسطة قسم الافراد • وذلك بعد شرح ومناقشة متطلبات العمل ومواصفاته • وقد يتم استخدام بعض أنواع من نماذج الطلبات المبدئية حتى يمكن معرفة بعض المعلومات عن التعليم والصحة

شكل (٢٧)
خطوات عملية الاختيار



والخبره وخلافه • ويجب الاخذ فى الاعتبار بعد كل خطوة من خطوات الاختيار سواء تقدم المتقدم فى الخطوات أو تم رفضه أن يتوافر لدى المتقدم انطباع جيد عن الشركة، وإذا تم رفضه يجب توضيح الاسباب لذلك بصراحه •

تاريخ الشخص : يمكن أيضا أن يتم استخدام نموذج خاص أكثر تفصيلا من نموذج الطلب المبدئى الذى تم استخدامه فى الخطوة السابقة • وفى حالة وجود أكثر من مركز شاغر فى المنشأه فيتم تخصيص نموذج خاص لكل منهم ويجب ملئ نموذج المعلومات ذات العلاقة بالاداء فى المركز المطلوب، ويجب أن يتم مراجعة تلك النماذج دوريا للتأكد من أن المعلومات المطلوبه بها ذات علاقته بأداء العمل حتى تكون مطابقه للواقع العملى •

وعن طريق فحص تلك النماذج يستطيع الشخص معرفة المعلومات المطلوبه • وقد يطلب من المتقدم لبعض المراكز ارفاق السيره الذاتيه مع الطلب • وعلى أية حال فإن النماذج الجيده تسهل عملية الاتصال بين صاحب المقابله والمتقابل • وبالإضافه الى المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام تلك الطلبات فإن تلك المعلومات يمكن عن طريقها معرفة من يصلح ومن لا يصلح من الافراد، كما أن تلك المعلومات تفيد أيضا فى عملية المتابعه بعد ذلك، فى عملية المقابلات • ونجد أيضا أن بعض هذه المعلومات تكون ذات أهمية للتنبؤ بالنجاح أو الفشل فى العمل وذلك بناء على خبره الحقيقه للمنشأة مع عمالها • هذا مع ملاحظة أنه يمكن استخدام الطلبات الموزونه لتحقيق اغراض معينه •

المقابلات : يوجد عموما نوعين من المقابلات وهما المقابلات غير الموجهه والمقابلات الموجهه • وفى المقابلات غير الموجهه فإنه تترك الحريه لصاحب المقابله فى تحديد ما يتم التحدث فيه • فيتم فقط سوء ال المتقدم أسئله عامه وعريضه فيما يتعلق بخبرته وتعليمه وخططه المستقبليه وتوقعاته • ان المقابله لا تتبع شكل أو نموذج خاص وبالتبعيه فإن النتائج لمقابله واحده تكون صعبه فى مقارنتها مع الاخرى •

أما المقابلات الموجهه فهى تتبع شكل أو نموذج معين (أى أنها مرتبه وموجهه) • فصاحب المقابله يقوم باتباع مجموعه من الاسئله • ويمكن مقارنة النتائج من المقابله الموجهه مع النتائج من المقابلات الاخرى لنفس الشخص أو مع أشخاص آخرين • وعلى أية حال فإنه يوجد أنواع أخرى من المقابلات مثل المقابلات المبنيه على التفاعل والتى يتم فيها وضع موقف بيعى حقيقى ويقوم صاحب المقابله بملاحظة كيف يتفاعل المتقدم للضغوط الموجوده • ويقوم المدير باعطاء المتقدم أى شئى لبيعه له • وقد أوضح مكثلفين (McElveen, 1974) أن سبعة من عشره يفشلون فى عمل ذلك • وبالرغم من أن تلك الطريقه

جزء من أجزاء عديده من المقابله • ونوع آخر من المقابلات وهى المقابلات العميقه والتي تمتد بترتيب وتوجيه أكثر من خلال اسئله خاصه ولكن أقل توجيهها من النوع الموجه • ونوع آخر من المقابلات وهو المقابلات المبنيه على الضغوط والتي تتضمن عددا من أصحاب المقابلات الذين يصنعون جوا ومناخا غير محبب للفرد وبيئه مركزه على تتابع الاسئله بسرعه •

وهنا قد يتم عمل أكثر من مقابله اذا تطلب الامر ذلك • ان الهدف الاساسى من المقابله هو الحصول على المعلومات والتي تمكن من عمل تنبؤ دقيق وصحيح عن احتمال النجاح للمتقدم فى وظيفه معينه • ان نوع المعلومات التى يتم جمعها يجب أن تكون محدده وذات علاقه موء كده بالاداء الناجح • وبالإضافه الى ذلك فان جمع المعلومات يجب ألا ينتج عنه تحيز فيما يتعلق بالجنس أو اللون أو الديانه أو البلد أو خلافه •

وقد يوجد العديد من المشكلات والتي يجب أن يتم تقريرها ووضع حلول لها ومنها مقدار المعلومات التى سوف يتم الحاجه اليها فى المقابله ودرجة تفصيلها • وأيضا ما اذا كان من الافضل أن تكون المقابله موجهه أو غير موجهه • وأيضا ما اذا كان من الافضل أن تتم المقابلات باستخدام شخص واحد أم لا • وهل اذا تم استخدام عدة اشخاص للمقابلته فهل سوف يكون القرار واحد من جانبهم جميعا أم لا • وعلى أية حال، فان الدراسات المتعلقة بذلك لم تتوافق جميعا فى الرأى • فالبعض أكد على أنه اذا كانت المقابلات موجهه فانها تخلق معلومات تمكن صاحب المقابلات من اتخاذ نفس القرار • وبالإضافه ، فانه لكى يكون أصحاب المقابله لديهم القدره على صنع تنبؤ دقيق وصحيح بسلوك العمل ، فانه يجب ان لديهم نظام للمعلومات الراجعه والتي عن طريقها يُستطاع التعلم من خبره السابقه وذلك من خلال دقة المعلومات الراجعه • وقد أوضحت الدراسات أيضا بأن خبره للأفراد الذين يقومون بعمل المقابلات ليست كافيه وانما لابد من اعداد برامج تدريب مكثفه بالنسبه لهم . أما عن نظام التقييم المعيارى فيجب أن يتم تطويره للمتقابلين ، والا فبدلا من مقارنة القدرات المرتقبه للمتقدم مع المعايير المطلقه ، فان تلك القدرات يتم مقارنتها مع الآخرين بالنسبه لمراكز معينه •

وعلى أية حال فانه لكى تكون المقابله فعاله فانها يجب أن تكون جزء مكمّل لاجمالى عملية الاختيار ، كما أنه لابد من تطوير أدوات تقييم فعاله ، وعمل معلومات راجعه عن الاداء الحقيقى ومقارنته مع المتنبا به • فقد أوضح جينكس وزيفيه (Jenks & Zevin) (ks , 1989) ان الاعداد المسبق للمقابلته بواسطه استخدام تصور أو أحداث معينه هو المفتاح ، فقد أوضح قائمه من العناصر التى تعتبر أساسيه ومرشده فى المقابله وهى

الاسترشاد بالسيرة الذاتية للمتقدم والطلب المقدم من أجل العمل والانجازات والخبرة ذات الصلة بمتطلبات العمل ، والتخطيط للاستئله بحيث تركز على الخصائص المرغوبه ، والاعداد خطوة بخطوة للتصور لكيفية تمثيل المركز ، وعمل ذلك للمنشأة وللفرع والقسم ، والبحث عن أمثلة السلوك بالتركيز على ما قام بعمله المتقدم وليس على أساس ما يجب عمله . ويمكن أيضا استخدام الدليل أو المرشد في عملية المقابلة للمساعدة على التركيز في الاستئله وعدم ضياع الوقت في استئله غير ملائمه وتجنب جعل المتقدم في موقف دفاعي ، وأيضا يساعد الدليل على التحكم ورقابة المحادثه .

الاختبارات : ان الاختبارات مقياس موضوعي ومعيارى لعينه من السلوك في الغالب . والهدف الاساسى من ادارة الاختبارات للمتقدمين للمراكز البيعية هى قياس قدراتهم ، واهتماماتهم ، وقدراتهم على التعلم ، ومهارتهم وشخصياتهم بطريقه معينه يمكن عن طريقها التنبؤ باحتمال النجاح . وعموما فان استخدام الاختبارات في خطوات عملية الاختيار يعتبر من أكثر أدوات الاختيار عرضه للنقاش والنقد . وفي الحقيقه فانه لا يستطيع أحد ألا يدافع عن الحاجه للطلبات القادمه ، أو فحص المراجع (مصدر الرجوع) ، أو المقابلات الشخصيه وحتى ولو كانت صحتهم ليست دائما موء كده . ولكن يوجد اختلافات في الرأى فيما يتعلق بالاختبارات وما اذا كانت ضروريه في موقف التعيين وخصوصا لرجال البيع .

وتعتبر ادارة وتنفيذ الاختبارات مكلفا ، ولكن استخدامها يتزايد كلما أرادت المنشأة أن تجعل عملية الاختيار أكثر موضوعيه ، وذلك نظرا لعدم وجود مكان لاستخدام التخمين ولا الاحكام الشخصيه أو الشعور ، كما قد يحدث غالبا في المقابلات الشخصيه . فالاختبارات بالتأكد تعتبر موضوعيه ويجب عند استخدامها أن تقيس (مع درجة مرتفعه من التوافق) التنبؤ بالنجاح في عمل معين ويجب أن تكون بالعلاقه غير مكلفه لادارتها نسبيا وأن تكون سهله الادارة .

وعموما فانه يوجد العديد من الاختبارات التى يمكن أن تستخدم في هذا المجال ومن أهمها الاتى :

اختبارات القدرة العقلية (الذكاء) : ويعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا في الاستخدام فى عملية الاختيار تلك التى تقيس عموما الذكاء الخام والتدريب . وتقيس تلك الاختبارات قدرة الشخص على التعلم والسببيه بدلا من قياس معرفه محدده أو مهاره معينه (مثل الخلق والابداع والروء يه) ويعتبر اختبار القدره العقلية للادارة الذاتيه لوء تس " Otis " واختبار الشخصية لوندريك " Wonderlic " من أكثر الاختبارات واسعه الاستخدام

فى هذا النوع • وبالرغم من وجود عدد من الاختبارات البديله الاخرى مثل اختبار التكيف، واختبار تقسيم الشخصية لوسمان " Wesman " ، واختبار رقابة المفهوم-إلا أنه من أهم الانتقادات الموجه لتلك الاختبارات وخصوصا فيما يتعلق باختبار رجل البيع الاتى: (١) يتم التمييز فى تلك الاختبارات بناء على الخلفيات فيما يتعلق بالاصل والجنسيه • أى يتم التمييز بناء على الخلفيه الثقافيه وبذلك تكون القدرة الحقيقيه فى غير صالح أعضاء أقلييات معينه ويتم تقييمها بأقل مما تستحق باستخدام تلك الاختبارات • (٢) فبينما تقيس تلك الاختبارات الاستخدام والتكامل فى اللغه وقدرة حل المشكلات فانها لا تقيس مدى القدرة على الخلق والابداع • ففى العديد من المواقف البيعيه تكون قدره على الخلق والابداع من الاشياء المرغوبه والضروريه • (٣) والانتقاد الثالث لاختبارات الذكاء يتعلق بطبيعه الاسئله وما اذا كان يوجد حاجه اليها • فلو أن الشركه تقوم بتعيين خريجى الجامعه ، فهل حامل الدبلومات لا يكون اثبات كافى على مستوى ذكاء مرضى ؟ ولو أن تارك المدرسه الثانوى هو المصدر الرئيسى للمتقدمين ، عندئذ فانه يوجد تعديل لاستخدام اختبارات الذكاء لازالة الشخص غير القادر على عمل الشئى بوضوح ، بالرغم من أنه قد يتم السوء ال على ما اذا كان لا يمكن معرفه عدم القدرة من خلال استخدام الطلبات والمقابلات •

اختبارات الاستعدادات (المهارات) الميكانيكيه : ان هذه الاختبارات ليس لها علاقه كبيره بالبيع ماعدا فى حالات معينه وهى فى تصنيع السلع الصناعيه وغيرها • وحتى عندئذ فان الحاجه الى اختبارات المهاره الميكانيكيه لبيع مثل تلك السلع بفاعليه تكون موضع العديد من الاسئله •

اختبارات الاهتمام (الميل) المهني : تعتبر اختبارات الاهتمام من الاختبارات الشائعه الاستخدام فى عملية الاختيار • والافتراض هنا هو أن الشخص سوف يكون أكثر فاعليه وأكثر ثباتا لو أنه أوضح اهتمام قوى بهذا النوع من العمل • فهذه الاختبارات تحاول اما ان تقيس القوة النسبيه لاهتمامات المتقدم لعمل معين أو مقارنة اهتمامات المتقدم مع هوء لاء الافراد فى مجال المبيعات • ومن أكثر الاختبارات واسعه الاستخدام اختبارات الميل المهني القوى ، وقائمة الافضليه الشخصيه لكودر " Koder " • وبالرغم من فائده تلك الاختبارات فى الميول المهنيه فانها أقل فائده فى عملية التعيين وذلك نظرا لسهولة تأثرها بالتقليد • ومثال لو أن شخص ما قام بالتقدم للعمل كرجل بيع وقد أوضح بأنه يفضل قضاء هذا المساء فى تجمع اجتماعى بدلا من البقاء فى المنزل لقراءة كتاب مثلا • ان الافضلية الاولى تقترح بالطبع الاجتماعيه والاهتمام الاجتماعى المتوافق مع البيع بينما الاخيره تعطى اشارة واقتراح غير مباشر بالانعزالية وهذا لا يتوافق مع رجل البيع الفعال •

اختبارات الذكاء الاجتماعي والاستعدادات (المهارات) البيعية: ان الصفات المولود بها الشخص أو اكتساب المهارات الاجتماعية يمكن أن يتم اختبارها . وبعض هذه الاختبارات تبني على أساس استخدام المواقف البيعية الحقيقية والتي يجب على المتقدم أن يقوم باختيار البديل الفعال من بين العديد من البدائل المعروضة أو المقدمه له . ويوجد اختبارات أخرى تحاول أن تقيس القدرة على القول في الوقت المناسب والدبلوماسية . ولكن تلك الاختبارات وقيمتها موضع العديد من الاستفسارات . فبعض الاجابات في اختبارات الموقف البيعي موضع الكثير من الجدل والنقاش . وبعض الاجابات والاختبارات في الحقيقة تقوم بناء على تكوين امتحان في للمهارات البيعية الاساسيه ، وهنا فانه اذا كان يوجد نقص أو عجز في المتقدم وخصوصا الذي ليس لديه خبره كافيه فانه من السهوله أن يتحسن اما بواسطة برامج التدريب الذي تقوم بها الشركة او عن طريق دراسة واحد من الكتب فسي الموضوعات المرغوبه .

اختبارات الشخصية: ان هذه الاختبارات يتم تصميمها لقياس الخصائص مثل التواء م العاطفي، والثقة بالنفس ، والاستمراريه في بذل المجهود بالرغم من وجود عقبات، الخلق والاجتماعية والعدوانية . الخ . وهذا عموما ما يتطلب ترجمة بواسطة سيكولوجي موهل

وعموما فان تلك الاختبارات السيكلوجيه تحاول أن تقيس بعض الصفات السلوكيه الضروريه للنجاح في البيع . ومن أهم أنواع الاختبارات المستخدمه قائمة الشخصيه المتعدده الوجوه (الابعاد) لمينيسوتا " Minnesota " وقائمة الشخصيه لبيرنريتر " Bernreuter " ، وجدول الافضليه الشخصيه لادوارد " Edward " . ان هذه الاختبارات كانت مصممه في الاصل لتعريف الافراد ذوي المشكلات الشخصيه والاتجاهات العقلية . ويمكن هنا السوء ال عما اذا كانت تلك الاختبارات يمكن أن تقيس بدرجة كافية من الاشباع السلوك الطبيعي واتجاهاته . وعلى أية حال فان اختبارات الشخصيه من الممكن استخدام التقليد فيها . هذا بالاضافه الى أن صحتها تصبح محل سوء ال ، وفي الواقع العملي فانها لا تستأصل الا القليل من المتقدمين .

ويوجد أنواع أخرى من الاختبارات كاختبارات الاتجاه لقياس المعنويه واختبارات الانجاز والتي تبحث وتهتم بتحديد مقدار معرفة الافراد بموضوع معين . ويوجد عدد من الاختبارات المعياريه لهذا النوع وذلك لقياس المعرفة في مجالات معينه وذلك نظرا لاختلاف المهارة المتضمنه في والمطلوبه لكل عمل .

وعلى أية حال فإنه بالرغم من شيوع استخدام أو قبول الاختبارات في العديد من المنظمات فإنها تعتبر مكلفة . وفي نفس الوقت طريقه غير فعالة للاختيار من بين العديد من المتقدمين الذين يكونون موء هلين بدرجة معقوله من الناحية التعليميه وأيضاً خبره .

ويجب على المنشأة أن تقارن بين المزايا والفوائد التي ستعود عليها من استخدام الاختبارات وبين التكاليف التي ستتحملها . ومثل ذلك التقييم يعتبر من الفائده بمكان اليوم وذلك نظرا للغرامات التي قد توقع على الشركات من جراء التمييز وعدم العداله في الاختبارات وذلك قد يكون في بعض الدول . وإذا لم تقوم باثبات صحة الاختبارات ودرجة تنبوءها بالنجاح في العمل فإنها سوف لا تأمن من الغرامات . وعلى أية حال فإن اختبارات الصحة نفسها تحتاج أن تتم منفصله بواسطة أعضاء جماعة أقلية .

ويجب أيضاً على المنشأة أن تتم عمل تلك الاختبارات بناء على مواصفات دقيقه مشتقه من التوصيف للعمل . وذلك من أجل التأكد من تحديد ومعرفة القدرات المطلوبه من رجل البيع الجيد .

وعموماً فإنه يوجد العديد من الاسباب التي تسبب الفشل عند استخدام أنواع معينه من الاختبارات ومنها الاتي (Mayer & Greenberg, 1970) :

(١) أنواع معينه من الاختبارات تركز على الاهتمام بدلاً من القدرة . ان النظر الى مفهوم الاهتمام للفرد على أنه مساوي لقدرته كان سبباً من أسباب فشل الاختبارات . وبناء على ذلك فإن الاختبارات قد تم تطويرها من خلال سوء ال أسئلة عن رجل البيع الناجح أو الافراد الناجحين في مجالات أخرى مع افتراض أنه لو أن المتقدم قد عبر عن نفس نوع نموذج الاهتمام لرجل البيع الناجح ، فهو سوف يكون ناجح وبالطبع فإن هذا الافتراض خاطئ . فمن الناحية السيكولوجيه فإن الميل والاهتمام لا يساوي الاستعداد (المهارة) حتى ولو أن شخص ما له ميول واهتمامات تماماً بنفس الأشياء المحدده التي يهتم بها شخصاً آخر فهذا لا يعني أنه يملك نفس المهارة و بالتساوي ، فإن الحقيقة بأن شخص ما يمكن أن يملك نفس نموذج الاهتمام كرجل بيع ناجح فهذا لا يعني أنه يستطيع أن يبيع حتى ولو كان يرغب أن يبيع فهذا لا يعني أنه يستطيع أن يبيع .

(٢) ان الاختبارات توء دى الى التقليد المشهور . فعندما يقوم شخص ما بالتقدم للعمل فمن الواضح أنه سوف يحاول أن يقول لصاحب العمل ما يعتقد أن صاحب العمل يرغب في سماعه . ومع وجود قدر معين من الذكاء فإن المتقدم سوف يعرف أنه مذ الواجب أن يقول أنه يفضل أن يعمل رجل بيع بدلاً من خبير معمل وذلك بغض النظر عن تفضيله

الحقيقي • وهو يعرف أيضا أنه سوف يقول أنه يفضل أن يكون مع الناس بدلا من الجلوس في المنزل للقراءة • وهكذا فإنه سوف يقول كل ما يساعده ويعضد من موقفه كرجل بيع •

وبالرغم من وجود كتيبات عن كيفية هزيمة اختبارات المهارة ، ولكن حتى مع تلك الكتيبات فإن الشخص متوسط الذكاء يستطيع بسره أن يرى ما يبحث عنه المختبر ويعطيه ما يرغب • ولذلك فإن الاختبارات يمكن أن تنجح ببساطة في عملية التصفية لأولئك الافراد غير الاذكياء والذين لا يكونون قادرين على رؤية ومعرفة نموذج الاستجابة الخاص والمرغوب وبمعنى آخر فحيث أنهم لا يجيدون التقليد فإنهم يمكن تصفيتهم الى الخارج • ونجد حتى صاحب المقابلة يمكن أن يلاحظ ذلك النوع من الغباء حتى أسرع من الاختبار •

(٣) ان الاختبارات تركز على تصرف الافراد تبعا للقواعد والنماذج والعبادات المتعارف عليها ولا تركز على الابداع والخلق الشخصي • ويعتبر الانتقاد للاختبار السيكولوجي هو أن المختبر يبحث عن التصرفات تبعا للمتعارف عليه وعن الطرق المعيارية التي يمكن بها أن يحكم على المتقدم للعمل كرجل بيع • وهذا يعني أن المفكر والبدع والمتخيليين والذين يقومون باتخاذ أفعال مفاجئة بدون تفكير وخلافه يتم تصفيتهم للخارج باستخدام الاختبارات التي تركز على الثبات على القواعد والنماذج المتعارف عليها •

ان العديد من تلك الاختبارات تفشل في اختيار رجل بيع جيد ، وأيضافه من الممكن في الحقيقة تصفية بعض الافراد ذوي الانتاج المرتفع نظرا لخصائص الابداع والافعال المفاجئة حيث أن معظم الاختبارات تقلل من مستوى تلك الخصائص وتعتبرها صفات غريبة أو ضعيفة •

(٤) ان العديد من الاختبارات حاولت عزل الصفات بطريقة جزئية بدلا من التركيز على الديناميكية الكلية لرجل البيع • ان معظم اختبارات الاستعداد (المهارة) والشخصية مبنية في تكوينها ومدخلها على الصفات • فهم يرون الشخصية على أنها سلسلة من أو عدد من الاجزاء المترابطة من الصفات الظاهرة واحده تلو الاخرى • ولذلك فإن شخص ما يمكن أن يكون اجتماعي بطريقة كبيرة بينما منخفض من حيث الاكتفاء والسيطره الذاتيه • وشخص آخر يمكن أن يكون مرتفع في العلاقات الشخصية ولكن منخفض من حيث التعاون • ان التفاعل الكلي والديناميكي للشخصية كما تم النظر اليها بواسطة العديد من السيكولوجيين اليوم تبني على سلسله من الاجزاء الصغيره (رياضيا صفات منفصله) ولذلك فإن رجل البيع يجب أن يكون اجتماعي مسيطر ، صريح ، مسئول ، أمين ، ويتوافر لديه الولاء الخ •

ان اجمالى التفاعل الديناميكي الكلى داخل الشخص سوف تساعد على القيام بعملية البيع بنجاح . وهذا لم يتم روء يته فى الحقيقة فى تلك الاختبارات . فقد يوجد شخص مـ اجتماعى ، مسئول . الخ ولكن لازال رجل بيع ضعيف . ومن هنا فان الديناميكيه المركزيه هى الاساس للقدره على البيع بدلا من التركيز على الصفات ويعتبر ذلك هو الاسلوب الموجب فى التنبوء بنجاح رجل البيع كما أوضح العديد من العلماء .

استقصاء الخلفية : وبعد أن يتم النجاح فى المقابلة والاختبارات يمكن أن يتم عمل فحص للمرجع (أى التأكد من المعلومات) . ان الرجوع الى المصدر الاصلى يعتبر على درجة من الاهمية من حيث التأكد من المعلومات وفى نفس الوقت الحصول على معلومات أكثر. ولكن من الجبهه الاخرى فقد يقوم المصدر بالامداد بالمعلومات الجيده فقط ويحجب المعلومات الاخرى .

هذا ويجب فحص المرجع جيدا بحيث أنه يمكن أن يمد بالمعلومات الموضوعيه والحكمية عن الاداء والسلوك . ومن الاهمية بمكان بالنسبه للقائم بالمقابلـه أن يقوم بفصل البيانات الموضوعيه عن الحكمية. وأيضا فانه يجب التأكد من أن المرجع يمكن أن يقوم بالامداد بمعلومات متحيزه اما لصالح الشخص أو ضده . هذا بالاضافه الى أن المتقدم يمكنه أن يكتب فقط المرجع الجيد ، ولكن يمكن للمنشأة أن تفحص آخر عمل قد عمل به وتحصل على المعلومات .

وعموما فان الغالبية من الشركات عند القيام بتعيين رجل البيع تطلب منه المراجع (أى الاشخاص الذين يمكن الرجوع اليهم للاستفسار عن خاصية وقدرات المتقدم) وتقارير عن الدائنيه .

المراجع: يوجد العديد من المشكلات ذات الصله والارتباط بالمراجع والتي يجب فهمها وهى الاتى (Patty & Hite, 1988) : (١) استخدام المراجع كأداة للتنبوء ، (٢) مصادر المراجع ، (٣) امتناع الشركات عن الامداد بالمعلومات كتابة . وسوف نقوم بشرح كل منهم فيما يلى :

(١) أداة التنبوء . ان استخدام المراجع كأداة للتنبوء يمكن أن يبنى اما على فشل الافراد فى استخدام نماذج سلوك متشابهه ، أو أن الافراد سوف يستمروا فى أن يسلكوا فى المستقبل نفس السلوك الذين كانوا يسلكونه فى الماضى . وعلى أية حال فانه يوجد العديد من الامثله على أن الافراد يمكن أن يتغير سلوكهم بمرور الوقت . فالافراد باستمرار يمكن أن يكونوا مدفوعين للقيام بالتصرف بطرق مختلفه . وبالتبعيه فانه من الصعوبه التعميم بأن سلوك

متقدم معين للعمل سوف يستمر كما هو من قبل أو قد يتغير .

(٢) مصادر المراجع . نجد عموما أن المتقدم لعمل ما يقوم بكتابة الاسماء من المراجع المتأكد من أنها سوف تعطى توصيات مفيدة . ومن وجهة نظر المنشأة فان أهم المصادر للمعلومات هي أصحاب الاعمال الماضيين والحاضرين والذين لم يتم وضعهم في قوائم المراجع ولكن هم الذين عادة ما يتم وضعهم في نموذج التاريخ الشخصى للمتقدم . وعموما فان غالبية المنشآت لا تقوم بالاتصال بصاحب العمل الحالى اذا لم يكون لديهم تصريح مكتوب من المتقدم للتوظيف بهذا الغرض .

(٣) امتناع الشركات . معظم الشركات قد تمتنع عن وضع أى عبارات كتابيه توضح أى شىء غير حسن عن العامل الحالى . وقد يرجع السبب فى هذا الامتناع الى أن الشركه لا ترغب فى أن توء ذى الموظف وتضيع عليه فرصة ايجاد وظيفه مربحه (الا تحت ظروف قاسيه) . وأيضاً فان عدد من الشركات قد يتم مقاضاها فى حالة كتابة أى عبارات قد لا تكون هى الحقيقه التامه .

وعلى أية حال فانه للمتغلب على تلك المشكلات فان معظم أقسام الافراد قد قامت بتطبيق مدخلين (١) البحث عن مراجع غير التى تم ذكرها بواسطة المتقدم ، (٢) عمل مقابلات لهوء لاء المراجع بصفه شخصيه أو من خلال التليفون . وعلى كل فعندما يتم استخدام المراجع كأداة من أدوات الاختيار فانه يجب أن يتم التأكد من صحتها وأن المعلومات التى تم الحصول عليها من المراجع ذات علاقه بأداء عمل المبيعات وتساعد فى التنبوء بنجاح المتقدم فى أداء الاعمال البيعيه .

معلومات الدائنيه : تستخدم تقارير الدائنين كأداة من أدوات عملية الاختيار ، ولكن مثلها مثل باقى الادوات تحتاج للمزيد من البحث عن مدى ودرجة صحتها والاعتماد عليها كأداة تتنبأ بأداء العمل . وعموما فان استخدام تقارير الدائنيه كأساس للحكم على مدى نجاح المتقدم لا تعتبر وسيله جيده . وتقليديا فقد كان استخدام تقارير الدائنيه الوسيله لتحديد المسئولية الماليه للمتقدم . والفكرة وراء استخدام التقارير الماليه هى قبول تساوى المسئوليه الماليه مع مسئولية العمل . وهذا قد يكون صحيحا أو غير صحيح . فالابحاث لم تضع اجابه قاطعة على ذلك .

المقابلة الاخيرة : بعد أن يتم معرفة وفحص الاستقصاءات والاختبارات فانه لازال هناك احتمال لرفض بعض المتقدمين . وهنا فان الافراد الذين سيعملون مع

المتقدم الجديد وسيشرفون عليه يكون لديهم فرصة لمقابلته وسوء اله عن أى شىء يريدون معرفته. وهنا يستطيع مدير المبيعات ويكون لديه الفرصة لتحديد من سوف يعمل معه المتقدم ويفضله وأيضا تقرير أى المناطق أو القطاعات يفضل أن يعمل بها . وهنا يمكن استخدام بعض النماذج حتى يتعرفوا أكثر على المتقدم كانفاق يوم كامل معه حتى يتعرف على طبيعة عمله وفى نفس الوقت يمد المنشأة بأبعاد أخرى لتقييمه .

وإذا لم يتم استئصال العدد غير المطلوب فان مدير المبيعات يملك الفرصة لعمل الاختيار . وقد يكون من غير السهل اتخاذ قرار فى مثل ذلك الموقف نظرا لان المتقدمين الباقين يمكن أن تتوافر فيهم الشروط ولكن الشواغر ليست كافية لهم جميعا . فلو أن معدل دوران العمل بالمنشأة مرتفع فانها يمكن أن تضعهم تحت التدريب الى أن يتوافر مكان لهم والا فانه قد يتم الاحتفاظ بأسمائهم حتى يتم الحاجة اليهم اذا امكن ذلك .

وعموما فان المقابلات تعتبر من أكثر أدوات الاختيار استخداما ، وبالرغم من الاستخدام الواسع للمقابلات والابحاث الكثيره المتعلقة بالمقابلات الا أن النماذج التى تستخدم عادة فى المقابلات تملك القليل من الاعتماديه والصحة اذا تم استخدامها بمفردها (تشيـــــر الاعتماديه الى قدره على تمييز المتقابلين والوصول الى نفس الاستنتاج فيما يتعلق بنفس المتقدم ، أما الصحة فهي القدرة على التنبؤ بمدى النجاح فى العمل باستخدام المقابله) . وعلى أية حال فيوجد بعض نقاط الضعف فيما يتعلق بالمقابله ومنها الاتى، (Härtely) 1979 :

(١) كلمات الاسئله . فقد تكون الاسئله غامضه أو مقترحه أو موضوعه بطريقة ضعيفه ، وبالتالي فيوجد صعوبة فى الفهم المتبادل .

(٢) تأثير الهاله . وهذه هى اتجاه للحكم على القيمه الاجماليه للشخص عل أساس خاصية معينه .

(٣) النموذج العام والثابت . ان المتقابل يمكن أن يعتقد فى صفات معينه للشخص على أساس مظهره أو جنسيته أو عمره أو النوع الى غير ذلك . فلو أن الشعر مثلا يمكن أن يمد بدلائل معينه فاللون الاحمر يحدد أن الشخص مزاجى .

(٤) التحيز الشخصى لصاحب المقابله . وهو اتجاه صاحب المقابله لاتخاذ القرار عن المتقدم على اساس بعض الخصائص الشخصيه . فيوجد بعض الصفات الشخصيه المعترض عليها للعديد من أصحاب المقابلات كقطع المحادثه والازعاج ، التحدث والسيجاره فى قم المتقدم ، عض أظافر اليد ، اللعب بالعبارات أثناء التحدث ، القيام باستخدام اللبان أثناء المقابله ، لبس ملابس مزعجه ، تجنب النظر فى عين صاحب المقابله ، الى غير

ذلك من الصفات التي قد تجعل صاحب المقابله متحيزا لفعل شيء معين • وبالرغم من أن تلك الاشياء قد يتم عملها بدون قصد وقد يكون السبب الارتباك نتيجة للمقابل له أو غير ذلك •

(٥) نقص أو ضعف الاتفاق (أو الفهم) • ان المشكلات المتعلقة بالمقابل له لا تقتصر على عدم خبره أو صغر السن • فالمقابل له تتجه لان تكون موقف ضائع واذا كان صاحب المقابل له ليس لديه القدره على عمل علاقة صداقه مع المتقدم ، فان التفاعل والاتصال يكون ضعيف • ان الاختلافات في الفهم يمكن أن تقود الى أن صاحب المقابل له يتوصل الى استنتاجات مختلفه عن نفس الشخص المتقدم •

وعلى أية حال فان استخدام المقابل له بمفردها قد لا تصلح للتعويض بفاعلية بنجاح العمل واذا تم استخدامها مع باقى أدوات الاختيار فان قيمتها تتحسن • ويجب أن يحدث تنسيق بين نموذج الطلب وبين المقابل له • أى أنه يجب أن يتم مراجعة نموذج الطلب قبل أن تتم المقابل له وذلك حتى يمكن أن يتم حل بعض الافتراضات والعوامل التي قد تكون سالبه •

الكشف الصحى : ان الاعمال البيعيه عموما تتطلب القدرة العقلية والجسمانية

وذلك نظرا لانه قد يطلب من رجل البيع البقاء عدة أيام كل شهر أو كل اسبوع مسافرا خارج منزله. وبالتالي يتعرض للاكل خارج المنزل وفي نفس الوقت النوم فى أماكن أخرى • هذا بالاضافه الى أن رجل البيع قد يتعرض لمواقف كثيره قد تكون رفض وبالتالي فهو معرض للاحباط • ففي معاملاته مع المستهلكين يتعرض لنوعيات عديده من المستهلكين وبالتالي يواجه رجل البيع العديد من الظروف التي قد تكون صعبه سواء عقليا أو جسمانيا •

وعموما فان المنشآت تطلب من كل متقدم أن يخضع للفحص الطبي • ونظرا لان الفحص الطبي يتطلب الكثير من التكاليف ، لذلك فانه يتم عمله فى المرحله الاخيره من عملية الاختيار •

معايير الاختيار •

بالرغم من عدم وجود معادله معينه لاختيار رجال البيع الا أن العديد من الباحثين ينظرون الى الشخصيه النموذجيه لرجل البيع ولذا فانه سوف يتم اللقاء بعض الضوء على بعض المعايير المرتبطه باختيار رجال البيع ; (Mayer & Greenberger, 1970)
(Shapiro, 1977) :

القدرة على الشعور : ان القدرة على الشعور والتخيل هي القدرة المركزية الهامه لان تشعر كما يشعر الطرف الاخر لكي تكون قادرا على بيع المنتج أو الخدمة له . ان امتلاك القدرة على الشعور لا تعنى بالضرورة أننا نشعر ، فنجد مثلا أن شخص ما يمكن أن يعرف ما يشعره الطرف الآخر بدون الموافقة على هذا الشعور ولكن رجل البيع ببساطه لا يمكن أن يقوم بالبيع جيدا بدون وجود معلومات راجعه من عمله وذلك من خلال القدرة على الشعور .

ان رجل البيع ذو القدرة الضعيفه على الشعور يصوب نحو الهدف على قدر استطاعته ويتقدم تجاه البيع ولكن لو أن هدفه (المستهلك) وفشل في التنبؤ بالهدف (ومن ثم في الاداء البيعى تبعا لذلك التنبؤ) فان البيع يتم فقده . ومن الجبهه الاخرى فان رجل البيع ذو القدرة الجيده على الشعور يحس ويشعر بردود الفعل للمستهلك وهو لديه القدرة على تعديل تلك الردود للفعل . فهو لا ينتجه ببساطه نحو الاعداد للبيع ولكنه يستعيد بناء على ردود الفعل الحقيقيه بينه وبين المستهلك الاحساس بما يشعر به المستهلك . فهو لديه القدرة على تغيير التحرك ، ومضاعفة ما ينوى عمله ، وعمل التعديلات الخلاقه الضروريه للوصول الى الهدف وانهاء البيع .

الحاجه الى احراز النصر والفوز : ان الحاجه الى الانتصار والفوز من الصفات الاساسيه التى يحتاج اليها رجل البيع الجيد والتي تجعله يرغب فى ويحتاج الى القيام بأعمال البيع شخصا أو بطريقه ذاتيه وليس فقط من أجل النقود والتي سيتم كسبها . فشعوره يجب أن يكون نحو حاجته لاعمال البيع ومساعدة المستهلك على اشباع حاجته الشخصيه ، وبالتبعيه فان الانتصار والفوز بالبيع يمدّه بقوة تساعد على تأكيد وتقوية ذاته (تحقيق ذاته) . ان صورته الذاتيه تتحسن كثيرا بواسطة عظمة الانتصار وتناقص الفشل .

ونظرا لطبيعة عمل البيع ، فان رجل البيع سوف يتأثر بالفشل فى البيع غالبا بدرجة أكبر عنه فى حالة النجاح . وذلك نظرا لان الفشل يتجه الى انقاص أو تخريب صورته الذاتيه ، ولا يمكن أن تكون صورة رجل البيع الذاتيه ضعيفه جدا حيث أن الصورة الذاتيه الضعيفه تستمر لفترة طويله . وبدلا فان رجل البيع الذى يفشل يجب أن يتصرف كالنمر بدافع نحو بذل مجهودات أكثر والتي مع تحقيق النجاح سوف توصل الى زياده تحقيق الذات التى يريدها . ويجب تحقيق التوازن بين (١) ضعف الذات جزئيا ليتم دفعها بدقه وبالطريقه الصحيحه للحاجه للتعامل أكبر لزيادة المبيعات ، وبين (٢) قوة الذات بدرجة كافيه ليتم دفعها بواسطة الفشل . ولكن قوة الذات يجب ألا تكون الى الحد الذى

قد يسبب الانغلاق .

ان شعور رجل البيع المضاعف بحاجته الى الانتصار تمكنه من تحقيق الهدف بفاعليه من خلال اتمام عملية البيع . فالحاجه الى اتمام البيع واحراز الفوز وشعوره يعطيه أداة الاتصال التي تمكنه من أداء عمله بنجاح . ولذا فان ادارة المنشأة التسويقية يجب أن تصمم أعمال رجال البيع والاهداف البيعية بالصورة التي تقوى شعوره وطموحه لاحراز النجاح . ولا يجب أن تكون الاهداف البيعية عاليه بدرجة خياليه مما ينسب له الاحباط أو القلق والخوف من الفشل ، كما لا يجب أن تكون الاهداف البيعية منخفضه ومتدنيه بدرجة كبيره بما قد يسبب لامبالاه وتهاون من جانب رجل البيع (Likert, 1979; Kanter, 1977) .

تضافر التأثيرات : ان العلاقة بين الشعور والقدره على فهم مركز الشخص الاخر (المشتري المرتقب) والتكيف معه ومع احتياجاته والتنبيه بدرجة الاستجابة للمداخل البيعية المختلفه والحاجه الى الانتصار لتحقيق البيع بنجاح سوف يتم التعامل مع تلك العوامل الديناميكية كخصائص منفصله . فهي منفصله في أن شخص ما يمكن أن يملك شعور قوى وأى مستوى من الحاجه الى الانتصار (أى أقصى القوة الى أقصى الضعف) ، وأيضاً يمكن أن يملك شعور ضعيف وأى مستوى من الحاجه الى الانتصار ، وعموماً فان الشعور والحاجه الى الانتصار كمحددات لقدرة البيع يقوى كل منهما الآخر .

فالشخص مع الحاجه القويه الى الانتصار يملك أقصى دافعيه لكى يستفيد بالكامل بما يملكه من الشعور . ان الحاجه الى البيع لا تجعله يفقد شعوره ويعانى من المقاساه . ولو أنه لا يحتاج الى الانتصار ، فان معرفته الجيده بالحاجات الحقيقيه للمستهلك المرتقب يمكن أن تخبره بأن المستهلك فى الحقيقة سوف لا يشتري حيث أنه لا يحتاج الى البيع بالمعنى الشخصى الداخلى ، وعندئذ فهو لا يقنع المستهلك بالشراء .

ولذلك فانه توجد علاقته ديناميكية بين الشعور والحاجه الى الانتصار كنوع من أنواع تحقيق الذات . ويمكن أن تأخذ اتحاد من الاثنين كل منهما يعمل على دفع الآخر وكل منهما يمكن الآخر من الاستفادة العاليه لخلق رجل البيع الناجح .

الحاجه الى التوازن : ان تحقيق التوازن بين الذات والحاجه الى البيع بشده سوف يمكن من السماح لرجل البيع أن ينظر بقرب الى المستهلك والاستفاده الكامله من مفهوم الشعور بتفاعلات المستهلك وحاجاته . ولذلك يوجد عدد من الاتحادات الممكنه للشعور والحاجه الى الانتصار . فالشخص يمكن أن يملك درجة مرتفعه من كل من الشعور والحاجه

الى الانتصار ، أو القليل من أى منهما ، أو نوعين من الاتحاد بين كل منهما كالآتى:

أولا : درجة مرتفعه لكل من الشعور والحاجه الى الانتصار: ان رجل البيع الذى لديه درجة مرتفعه من كل من الشعور والحاجه الى الانتصار (اتمام عملية البيع) سوف يكون من أفضل رجال القوة البيعيه .

ثانيا : درجه مرتفعه من الشعور ومنخفضه من الحاجه الى الانتصار: ان رجل البيع مع شعور حسن ولكن درجه منخفضه جدا من الحاجه الى الانتصار يمكن أن يكون شخص عظيم فى مظهره ولكن سوف لا يقدر على انهاء التعامل بفاعليه ، فهو يعتبر محبوب من الجميع ، ومن حيث مظهره فهو يكون أفضل رجل فى القوة البيعيه . فهو غالبا يتم تعيينه لانه يملك خصائص شخصيه حسنه ولكن مازالت قدرته على انهاء واتمام عملية البيع ضعيفه . وهو سوف يستمر مع المستهلك ويفهمه ، ويوصله قرب انهاء عملية البيع ، ولكن لا يملك الحاجه القويه لتحريك المستهلك الى اتمام عملية البيع . ان انهاء عملية البيع تعتبر الخطوة الاخيره فى عملية البيع (من حيث الخطوات نفسها) والتي نجد أن الشعور بمفرده لا يمكن من تكملتها .

ثالثا : درجه مرتفعه من الحاجه الى الانتصار ومنخفضه من الشعور: ان رجل البيع الذى يملك درجه مرتفعه من الحاجه الى الانتصار ومنخفضه من الشعور سوف يدفع طريقه من خلال بعض المبيعات ولكنه سوف يفقد الكثير من المبيعات وسوف يوء ذى صاحب العمل من خلال نقصه فى الفهم للآخرين .

رابعا : درجه منخفضه من الشعور والحاجه الى الانتصار: ان رجل البيع بدون الكثير من الشعور و الحاجه الى الانتصار سوف لا يكون فى الحقيقه رجل بيع ناجح . وبالرغم من أن عدد كبير من رجال البيع يقع فى تلك المجموعه الا أن صاحب العمل يجب أن يتجنب الشعور بالمعاناه عن طريق معرفه ذلك مقدما قبل القيام ببذل المزيد من المجهود لتعيينهم وتدريبهم .

وعموما فان وجود الشعور بدون الحاجه الى الانتصار تقود الى شخص حسن ولكنه لا يستطيع انهاء عملية البيع بينما وجود الحاجه الى الانتصار بدون الشعور تقود الى امكانية انهاء البيع ولكن غالبا ما يقود الى تحطيم استمرارية علاقه .

الصفات أو المساهمات الشخصيه الاخرى : يعتبر المخلوق البشرى من الاشياء المعقده والصعب التعامل معها وذلك نظرا لوجود العديد من العلاقات بين صفات

الاشخاص والكثير منها متصارع مع الآخر ، هذا بالاضافة الى وجود اختلافات حتى في وضع تعريفات محدده وواضحه لتعريف الصفات المختلفه .

ان الشعور والحاجه الى الانتصار يعتبران من أكثر الصفات ضرورة لاعمال البيع والتي تتضمن درجه من الاقناع بالمقارنه بأعمال البيع التي تكون مركزه تركيزا كاملا على الخدمه . ان تحقيق التوازن بين الشعور والحاجه الى الانتصار يتضمن أهمية الثقه بالنفس . ان رجل البيع يحتاج الى الثقه للوقوف في وجه الرفض للشراء . ان الثقه بالنفس تساعد رجل البيع على التطور مع شعور المشتري بالثقه في البائع . وأيضا تساعد على زياده شعور المشتري بالثقه مما يجعل بامكان المشتري المرتقب أن يقوم باتخاذ قرار الشراء .

وأيضا تعتبر قدره على كسب حب الآخرين من الصفات المفيده ولكنها أحيانا ليست ضروريه . فأحيانا عندما يكون الشخص محبوب فهذا يوضح أن لديه قدره كبيره على الشعور وقليل من الحاجه الى الانتصار وعليه فانه لا يستطيع انهاء عملية البيع . والعديد من رجال البيع الجيدين قد لا يكونوا محبوبين . فهم يفهمون المستهلكين والمشرفين ولكنهم قد لا يستطيعون المقابله الجيده ، ومن الجبهه الاخرى فانه من السهوله القيام بالاعمال مع الافراد الذين نحبهم . ان الحاجه الى الانتصار تتضمن غالبا بعض الصفات الاخرى المرتبطه مثل العدوانيه والحاجه الى الانجاز وخلافه .

ان التحكم الذاتي أيضا يعتبر من الاهمية بمكان في المواقف البيعيه وخصوصا تلك التي تتطلب من رجل البيع أن يعمل باستقلاليه . وبدون تحكم ذاتي فان رجال البيع يصبحون منحدرين فيما يتعلق باستراتيجية الاتصال وادارة القطاع . ان التحكم الذاتي المرتفع بمفرده لا يستطيع أن يجعل رجل البيع ظاهرا ، ولكن التحكم الذاتي على أية حال يساهم في كفاءة العمل البيعى .

وأيضا فان الجاذبيه الشخصيه يمكن أن تساعد على فتح الباب ولكن ليست بهذه الفائده فقد توءى الى الغيره من جانب المستهلك . وأيضا فان الذكاء يعتبر من المتغيرات الهامه وتتغير أهميته مع درجه تعقد المنتج والنشاط البيعى ، وخلافه . ان المنتجعات المعقده والانشطه من المحتمل أن تتطلب ذكاء كافيا لكي يتم فهمها . ان البائع عادة ما يجب أن يكون على درجه كافيه من الذكاء بما يمكنه من القيام بوظائفه في حدود مستوى ذكاء المشتري وذلك عندما يوجد حاجه الى انهاء عملية البيع أو الفهم . وأيضا فان

الذكاء المرتفع من جانب رجل البيع قد يخيف المشتري ويسبب قلقاً له .

وأيضاً يوجد العديد من المتغيرات التي تكون على درجه من الاهميه مثل التعليم، الدخل ، الديانه، السياسه ، وخلافه ، والتي تؤثر على مواقف البيع وخصوصا المعقده منها . وتتطلب الاتصال الفعال والسريع لاتمام عملية البيع .

وأيضاً فان القيم الاخلاقيه والامانه تعد من الصفات الهامه في مواقف البيع وخصوصا في حالة تكرار التعامل . فرجل البيع الذي لا يتحلى بالصدق والامانه والمثل الاخلاقيه الرفيعه ويستغل المشتري نتيجه لذلك فلا يمكن أن يدوم طويلا ولا بد وأن يكتشف أمره وحقيقته من قبل المتعاملين معه . ولاشك أن التحلى بالقيم الفاضله والاخلاق العاليه والمثل الرفيعه والالتزام بالصدق والامانه في التعامل تعد أفضل موءثر لكسب الفعاليه الحقيقيه في مواقف البيع والشراء على حد سواء (عرفه ، ١٩٨٧) .

الخبرة : ان الخبره يمكن تقسيمها في واحد أو أكثر من الخمس أقسام التاليه : (١) الخبره مع العميل أو العملاء المعنيين والمرتبين ، (٢) الخبره مع المنتج ، (٣) الخبره مع المنشأ ، (٤) الخبره مع جغرافية القطاع ، (٥) الخبره مع البيع .

ان أهمية كل نوع من تلك الانواع من الخبره تتغير مع الموقف البيعى ومقدار التدريب الذي يمكن للمنشأ أن تقدمه . فلو أن المنشأ ليس لديها المقدرة على القيام بعملية التدريب للأفراد فانه من الضروري أن تقوم المنشأ بتعيين رجل بيع ذو خبره . وتتضح أيضاً أهمية الخبره عندما تقوم المنشأة بالتوسع في منطقه لا تعرفها جيداً . فلو أن أول رجل بيع تم تعيينه لبيع المنتج الموجود لفئه أو لطبقه جديده من المستهلك الصناعى فانه من المحتمل أن يتعلم ويعرف معلومات عن هذه الصناعه والا فانه قد لا يستطيع القيام بالعمل بالكفاءه المطلوبه .

ولو أن المنتج معقد من الناحية الفنيه ويجب أن يتم بيعه الى مشتريين بمستوى معين فان الشخص الخبير بالمنتج والمستهلك يكون أفضل . ومن الجبهه الاخرى لو أن عمل البيع يتطلب معرفه عميقه بالمستهلك وليس لديه معرفه كبيره بالمنتج ، فان رجل البيع الخبير بالمستهلك يكون أكثر ملاءمه . وعموما وفي كثير من الحالات فان المعرفه بالمنتج والمستهلك مع بعضهما البعض يكون مفضلاً .

وعلى أية حال فانه قد يكون من السهولة تطوير مجموعه من المعايير لرجل البيع .
المثالي في مواقف معينه . ولكن غالبا ما يكون من الصعوبة تقييم شخص معين بناء على
تلك المعايير . وقد يكون أصعب وأصعب العمل المتعلق بايجاد شخص مناسب تتوافر
فيه مجموعه من الصفات والخبره المقبوله . وعموما فانه يتم المفاضله (المقايضه) في عمليه
التعيين بين النظر والبحث بدرجة كبيره من جهه وتعيين واحد من رجال البيـع
المرتقبين من الجهة الاخرى . وفي الغالب لا يتم التوصل الى المثاليه، نظرا لانه لا بد
وأن يكون هناك واقعيه وموضوعيه في وضع المعايير بالاضافه الى عدم امكانية قياس الكفاءة
والفاعليه للعمليه بدقه .

وعموما فان التركيز كثيرا على الخبره قد يوءى الى تخفيض فاعليه المبيعات في بعض
الحالات وخاصة تلك التى تكون فيها الخبره متخصصه في مجال بيعى معين تخصصا
دقيقا وتكون المنشأة في حاجه الى خبره عريضه من حيث التخصص (Carter & Keon ,
1985; Fitzroy & Kraft, 1986) .

التوظيف

ان تعيين رجال البيع ذات الفاعليه والكفاءة المرغوبه يعتبر من الاهمية بمكان ليس
فقط للنمو المستمر والسمعه الحسنه للشركه ولكن نظرا لتزايد تكاليف البحث والاختيار
والتعيين والتدريب لرجال البيع . ويعتبر من المشاكل الخطيره التى تواجه المنشآت مشكـل
ارتفاع معدل دوران رجال البيع وبالتالي ارتفاع التكاليف المتعلقة بالبحث والاختيار والتدرج
والاشراف على رجل البيع حتى يصبح منتجا . ولكي يتم تخفيض معدل دوران العمل فانه لا
من اتحاد الصفات السلوكيه والاتجاهات التى ترتبط بمعايير التنبؤ بالنجاح لرجال البيع .
وبالرغم من اختلاف العلماء فيما يتعلق بالصفات التى يجب أن تتوافر فى رجل البيع فقد
ذهب كل واحد بوضع قائمه بالصفات التى يجب أن تتوافر فى رجل البيع حتى يستطيع
تحقيق النجاح. وقد أوضح البعض الآخر بعض الصعوبات والاطاء التى يمكن أن تواجه
المنشأة أثناء عملية التعيين . وقد أوضح آخريـن بعض الارشادات والتعليمات التى يمكن
اتباعها حتى يتم التعيين بنجاح . هذا بالاضافه الى دراسة بعض نماذج التوظيف الناجح
وسوف نوضح ذلك فيما يلى .

فقد أوضح هاورد (Howard, 1962) وقام بتلخيص الخصائص الشخصيه
الاساسيه التى يجب أن تتوافر فى رجل البيع الصناعى فيما يلى : (١) القدره على

تأسيس علاقات فعالة مع فئات متنوعة من الناس ، (٢) القدرة والاهتمام الميكانيكي ،
(٣) الخبرة على أرضية المصنع مع الآلات المرتبطة ، (٤) القدرة على التعلم ، (٥)
القدرة والرغبة في عمل الخطط وتطبيق الادارة الذاتية ، (٦) الطموح للنجاح والرغبة
في العمل بجديه ، (٧) الاتجاه نحو الخدمة بدلاً من فلسفة الفعل السريع ، (٨)
مهارات الاتصال الشفوي الجيده ، (٩) مهارات الاتصال الكتابي الملائم ، (١٠)
القدرة التحليلية الجيده ، (١١) التفكير الانتاجي .

هذا وقد أوضح ماير وجرينبرجر (Mayer & Greenberger, 1970) في
دراسه أن الشعور والحاجه الى احراز النصر والفوز كنوع من أنواع التحكم الذاتي تعتبر
من المقومات الاساسيه لنجاح رجل البيع . فقد أوضح أن الشعور يعد ضروريا بطريقه
مطلقه لنجاح رجل البيع . وأن الشعور ليس المعاناه بل هو القدرة على الاحساس برد
الفعل لشخص آخر ، والقدرة على قراءة الشخص الآخر ، والقدرة على معرفة حجمه
الطبيعي ، والحكم عليه ، والحصول على معلومات مرتده بما يشعر . وقد أوضح أيضا
أن دوافع الذات لا تعنى الطموح والقوة ولكنها ذات أهمية خاصه ويجب أن يملكها رجل
البيع . فيجب أن يملك نوع من الحاجه الى الانتصار والتي يحتاج الى زيادة قيمتها
بطريقه خاصه حتى يكون قادرا على تحقيق الشعور ولا يكون هدفه الاساسي هو الحصول
على العموله .

ومن الاهميه بمكان الاشاره الى أن مؤه سسة كلين قد أوصت صاحب العمل عند
اختبار المهاره بأنه يمكنه استخدام العوامل التاليه لتصفية المتقدمين لعمل البيع الجديد
(Bernstein, 1970) : (١) عدم ثبات الاقامه ، (٢) الفشل مع منشآت
الاعمال خلال عامين ، (٣) الطلاق والانفصال خلال عامين ، (٤) المديونيته
الشخصيه المركزه ، (٥) ارتفاع مستوى المعيشه السابق ، (٦) الفجوه غير
المشروحه في التوظيف (وجود فجوه في التواريخ فيما يتعلق بتاريخ التوظيف للمتقدم) .

هذا وقد ركز نيرزبيرج (Nirenberg, 1964) على عشر خصائص والتى
تضع شخصيه رجل البيع ويجب أن يتم توجيه الانتباه لها حيث أنها تعتبر من الخصائص
صعبة التطوير على العمل وهى (١) الطاقه (المعرفه بالمنتج واستراتيجياته ، عمل
اتصالات كافيه ، النظر فيما بعد الخدمة لاحتياجات المستهلك) ، (٢) العدوانيه
(أى القدرة على التوصل الى مدخل بديل اذا لم يعمل المدخل الاول ، والسوء ال عن
الطلب ولماذا يرغب الشخص فيه ، الاستمرار فى الوقوف امام المعارضين وتطبيق الضغط

عليهم اذا تطلب الامر ذلك) (٣) الخلق والابداع (فيما يتعلق بخلق طرق لربط خصائص المنتج باحتياجات المستهلك المرتقب والتوضيح له كيف سيكسب اذا تم الشراء وايجاد مستهلكين مرتقبين جدد) ، (٤) التحكم (أى الانجاز ، التقدم ، التوصل الى تحقيق الاهداف ، وتحسين الذات) ، (٥) القدرة على الاتصال (معرفة الاسباب المختلفه والاعتراضات ، اثبات أفكار جديده ، التعامل بتكتيكات مع معارضه المستهلكين المرتقبين وشعورهم ، وجعله يفكر (ان قدره على الاتصال يمكن تنميتها وتطويرها) ، (٦) الحساسيه (الرغبة فى اعتبار الافكار الجديده من جانب المستهلكين المرتقبين) ، (٧) الاتجاه الى التخطيط (التفكير للمستقبل) أى انه يجب أن توجد أهداف واضحة وأن يتم العمل نحوها بدلا من التصرف تبعا لما يحدث لحظه بلحظه) ، (٨) التفكير الواقعى (تقييم المجهودات بموضوعيه بدلا من التقليل بتقدير أهميتها) ، (٩) الابتكار ، (١٠) النظام الذاتى (العمل بجديه على الانشطه الروتينيه والموجوده والاتجاه للتفاصيل واعطاء النشاط ما يتطلبه بدلا من تخفيضه أو تجنبه اذا كان غير واضح) .

وقد أوضح البعض الآخر بعض الاخطاء أو الصعوبات التى يمكن أن نواجهها فى عملية التعيين فى الاتى (Bernstein, 1970) : (١) النظر من مكان رئيسى معين على مشكلة التوظيف واتخاذ قرارات متسرع بناء على استفسارات غير كامله ، (٢) البحث عن عدد محدود من المتقدمين ، (٣) الفشل فى البحث المستمر ، (٤) الفشل فى الحصول على صورة واضحة لرجل البيع الذى تبحث عنه المنشأة ، (٥) نقص الفهم وتطبيق مفهوم الاطار المتضاعف ، (٦) نقص استخدام التكتيكات المناسبه فى تحيئة ورفض المتقدمين ، (٧) الفشل فى السماع أثناء المقابله ، (٨) التعيين على أساس عامل معين بارز بينما افتقاد الصورة الكليه ، (٩) عدم الرغبة فى رفض المتقدمين المرتقبين ذات الجوده المرتفعه ، (١٠) عدم كفاية المتابعه أثناء تقديم الموظف الجديد .

وفى دراسة قامت بها وكالات التوظيف على عدد من الشركات فقد أوضحوا عددا من النماذج للتوظيف الجيد فى القائمه الاتيه : (١) أن مدير المبيعات يجب أن يقوم باعداد انماط ومعايير لكل أعمال البيع ، (٢) ان نماذج البحث والاختيار يجب أن تكون معياريه لجميع الفروع ولكل المنشأة ، (٣) عمل مواصفات واقعيه لما يطلب من كل رجل بيع ولماذا تم عملها ، (٤) ويجب أن يتم عمل تقييم للفرص الموجوده للترقى لرجل البيع الجديد ، (٥) يجب أن يتأكد مدير المبيعات التنفيذى من مديرو المبيعات الميدانيه والمناطق أنه قد تم تدريبهم على نماذج المقابلات المختلفه ، (٦) لو أن المنشأ تستخدم وكالات تدريبيه أو استشاريين ، فان مدير المبيعات التنفيذى يجب أن يتقابل معهم

بصورة دوريه لاطلاعهم على المتطلبات المتغيره فى الشركه أولا بأول واحتياجات المستقبل .

وعلى أية حال فانه يجب مراعاة الارشادات التاليه عند البحث أو التوظيف حتى يتم بنجاح : (١) يجب أن يتم تحديد توقيت البحث وذلك نظرا لصعوبة الحصول على رجال البيع الجيدين فى أى وقت ترغب المنشأة فيه ، (٢) يجب أن يتم وضع المواصفات والمحددات للعمل بطريقه دقيقه وواضحه ومفصله ، (٣) ان توظيف شخص ما ذو جودة أعلى مما هو مطلوب لايفيد وخصوصا اذا كان العمل غير متحدى وأقل من قدرات الشخص وبالتالي فانه سوف لا يظل فى المنشأه لفترة طويله ، (٤) يجب دائما ان يتم فحص المراجع والدائنيه قبل أن يتم تعيين المتقدم للبيع ، (٥) يجب أن يتدخل مدير المبيعات التنفيذى شخصيا فى البحث وذلك نظرا لان عملية البحث والاختيار تعتبر عملية مكلفه ويمكن عن طريق الاختيار الافضل تقليل دوران العمل وبالتالي توفير الكثير من التكاليف للمنشأة ، (٦) أنه لا يوجد طريقه للبحث والاختيار تعتبر من أفضل الطرق فالمسأله موقفه شرطيه ، فنجد أن خصائص المنشأة ، ونوع المنتج أو الخدمه المباعه ، والموقع الجغرافى . . الخ من العوامل القليله التى تؤثر على ما سوف يكون أفضل وقت وطريقه للبحث والاختيار وبالتالي التعيين ، (٧) يجب أن تتم المقابله بعنايه بواسطة أفراد مدربين على نماذج المقابله . وأيضا يجب أن يتم اداره الاختبارات وترجمتها بواسطة أفراد مدربين مهنيًا على هذا العمل . ويجب أن تكون الاختبارات جزء من الصوره وليس الأساس الوحيد الذى يتم بناء عليه تعيين أو رفض المتقدم للعمل .

وبناء على ذلك فانه لا يوجد قائمه واضحه وقاطعه تصلح لتحقيق الاختيار والتوظيف لرجال البيع الناجحين وذلك نظرا لاختلاف المواقف . فنجد أن طبيعة الموقف الذى يعمل فيه رجل البيع ويواجهه يختلف هذا بالاضافه الى اختلاف طبيعة العوامل المحيطه بكل موقف . فنجد العديد من العوامل المتعلقة بالسلعه وبالمنشأة والظروف البيئية والتى تلعب دورا هاما فى التأثير على الصفات التى يجب أن تتوافر لكى يحقق رجل البيع النجاح المرجو منه . وبذلك تستطيع الادارة تحقيق ما هو مرغوب من أهداف وهذا يساعد على سد الفجوه بين النظرية والتطبيق مضافا فى الطريق للتغلب على القصور فى النظرية و (أو) التطبيق .

وبناء على ما سبق فانه يوجد بعض النقاط الهامه التى يجب أن ننوه عليها فى هذا المجال وهو أنه يجب التأكيد على أن البحث والاختيار يجب أن يتم بناء على التأنى فى كل الاجراءات المتعلقة باختيار مصدر البحث والطريقه التى يتم بها البحث وأيضا عند

عمل اجراءات الاختيار وتحديد نوعية المقابلات ونوعية الاختيار الذى سيستخدم . كل ذلك يجب أن يتم بناء على دراسة وبحث علمى ويراعى التآئسى فى ذلك وعدم السرعة . هذا ويجب أن يكون التعيين أو التوظيف لرجال البيع لفترات طويلة وليس لفترات موء قته أو قصيره . وهذه النقطة على درجه من الاهميه وخصوصا بالنسبه لرجال البيع حيث أن الملاحظ أن معدل دوران العمل مرتفع بين رجال البيع كما يتضح فى العديد من الدراسات فى هذا الخصوص . ولذلك يجب أن يتم البحث والاختيار بطريقه متأنيه حتى يتم اختيار الشخص المناسب ويتم وضعه فى المكان المناسب، وعليه فانه من الضروره أن يتم تعيينه على أساس طويل المدى ، وهذا يتفق مع الاتجاه السائد فى العالم اليوم . ان ذلك يرجع بالاضافه الى تخفيض معدل دوران العمل وما يتبعه من تخفيض التكاليف فان ذلك يتيح بالدرجه الاولى توطيد أواصر التعاون بين رجال البيع والمنظمه وبين رجال البيع وبعضهم البعض وأيضا فان تلك السياسه تحقق عنصر الاستقرار والامان خلال حياة رجل البيع ويوء دى اتباع هذه السياسه الى زياده مشاعر الانتماء والولاء والثقه والمحبه بين رجال البيع وبينهم وبين المنظمه . ونظرا لاهميه التوظيف الطويل لرجال البيع فسوف تقوم بشرحه فى النقطة التاليه وذلك عن طريق ربطه بمعدل دوران العمل .

التوظيف ومعدل دوران العمل .

إذا نظرنا الى غالبية الكتابات فى التوظيف أنها لم تتناول سياسات التوظيف طويلة وقصيرة الاجل بطريقه مباشره ومفصله ، ولكن عموما فان بعض الدراسات المتعلقة بمعدل دوران العمل وأسباب زياده المعدل وأثاره على المنظمه وعلاقته بالمتغيرات الاخرى يمكن أن يستفاد منها فى تعضيد أهميه استخدام استراتيجيه طويله الاجل للتوظيف .

ويقصد بدوران العمل الحاله الناتجه عن دخول رجال بيع جدد محل آخرين بسبب تركهم للعمل . والواقع أن نسبة الدوران للعمل تعتبر تعبيرا رقميا عن مدى استقرار رجال البيع بالمنظمه (Norkett, 1982) . وبذلك نجد أن معدل الدوران فى المنشأة يعكس درجه نجاح سياسه التوظيف (فيما يتعلق بالبحث والاختيار والتعيين) واستقرار رجال البيع وأثر ذلك على معنويات ورضاء رجال البيع ونتاجيتهم .

وقد ترجع اسباب دوران العمل الى بعض المتغيرات الوسيظه والمتداخله والتي تؤثر على رضاء رجال البيع وبالتالي على تركهم للعمل وهى درجه تقييم رجل البيع لعمله الحالى . ان عدم رضاء ه قد ينشأ كانعكاس لهذا التقييم كما فى نموذج موبلى (Hom,)

et.al., 1984) • هذا ونجد أيضا ان المحددات التنظيمية والخصائص الاقتصادية لسوق العمل من العوامل المؤثرة على الدوران ، هذا بالإضافة الى المحددات الاجتماعية • وقد أرجع البعض الآخر أسباب الدوران الى المركز الذى يشغله الشخص والذى يتمثل أساسا فى مدى رضاه عن عمله وما اذا كان العمل يمدّه بدوافع الانجاز والتحدى والتماسك •

ان زياده معدل دوران العمل (أى التوظيف قصير المدى) يؤثر بالدرجه الاولى على فاعلية المنظمه • ولو أن العلاقة بين الفاعلية والدوران للعمل علاقته غير قاطعه وتحتاج الى المزيد من البحث • فقد أثبت البعض وجود علاقته سالبه فى حين أثبت البعض الآخر وجود علاقته ايجابيه بين الفاعلية والدوران (Cotton & Tuttle, 1986 ; Pfeffer & Steers, 1976; Steers, 1975; Webb, 1974; Duncan, 1973).

هذا وقد أوضح البعض أنه يوجد علاقته بين دوران العمل ومختلف المتغيرات ومنها وجود علاقته عكسيه بين دوران العمل وكل من مستوى الدفع ودقة الاتصال المتعلقة بطبيعة العمل ، والمركزية ، والتكامل ، ووجود علاقته ايجابيه بين الدوران والغياب (Gupta & Jankins, 1982) • هذا وقد أوضح البعض الآخر أن علاقته بين الغياب والدوران غير قاطعه فقد تكون سالبه أو موجب أو قد لا يوجد علاقته بينهم (Wolpin & Burke, 1985) •

ونظرا لاهمية دوران العمل وتأثيره على المنظمه فان المنظمات تسعى لتخفيض دوران العمل وذلك عن طريق رسم فلسفه متكامله من حيث التوظيف طويل المدى وأيضا نظام المكافآت والحوافز كما سيتمّح فيما بعد ونظام التدريب أيضا الى غير ذلك من المتغيرات التى تساعد على تحقيق الاستقرار والامان والضمان والتعاون والاندماج والتماسك والانتماء والولاء والثقة والدافعيه والرضا لرجال البيع وما يترتب على ذلك من نتائج سواء ما يتعلق بها بتحقيق أهداف رجال البيع وأيضا تحقيق أهداف المنظمه •

ف نجد أن سياسة التوظيف الطويله التى نحن بصددّها الآن تعد على درجه كبيره من الاهميه لرجال البيع وذلك نظرا لانها تشبع حاجة من الحاجات الضرورية والاساسيه بالنسبه لرجل البيع • فاذا نظرنا الى هرم الحاجات لمارلو لوجدنا أن الحاجه للامان (ضد الاخطار وضمان عمل ودخل دائم) تعتبر فى الدرجه الثانيه فى أهميتها وأولويتها لرجل البيع بصفه عامه مع وجود بعض الاستثناءات لذلك • وكنتيجه لتلك الاستثناءات فقد قام كليتون بتجميع مدرج الحاجات فى ثلاث مستويات وهى الحاجات المتعلقة بالوجود

وحاجات التكيف وحاجات النمو • وهنا نجد أن الحاجة للامان تقع فى المستوى الاول
تبعاً لنظرية كليتون • وهذا يوء كد أهمية تحقيق الحاجة للامان للأفراد (Griffen)
1984) • أما هيرزبرج فقد اعتبر الحاجة للامان من العوامل الصحية والتي ان لم
تشبع تسبب عدم الرضا وتوء دى الى تعاسة الشخصى (Albers , 1972) • وهنا
نجد أن الحاجة الى الامان والطمأنينه والتي يمكن تحقيقها واشباعها عن طريق اتباع سياسة
التوظيف الطويل لرجال البيع تساعد على تحفيز رجال البيع على البقاء والاندماج فى
العمل • وعلى المقابل فقد يوء دى عدم اشباع هذه الحاجة الى ترك العمل • وعلى أية
حال فان الحاجة الى الامان أمر يرتكز على الواقع وتوء يده الدلائل • ويمكن التوظيف
طويل الاجل من تحقيق الامان بالمقارنه بالتتابعات والآثار السالبة التى تنجم عن
التوظيف القصير والعقود المؤقتة (عرفه وشلبى ، ١٩٩٠ ج ١ ، نحو نظرية لزيادة
الانتاجيه) • وهنا يوجد ملاحظه يجب التنويه عليها وهى أن غالبية عقود رجال البيع عادة
ما تكون قصيرة المدى مع أن ذلك قد لا يكون فى صالح المنظمه ولا فى صالح رجال البيع
بها على الاقل فى الاجل الطويل •

نظرة تحليليه

فى أى منشأة نجد أن رجال البيع يلعبون دوراً رئيسياً فى التأثير على الدخل، ولذلك
فان الافراد الذين يتم اختيارهم لشغل وظائف المبيعات يجب أن يتوافر لديهم بعض
القدره والمظهر الشخصى المقبول والصحة الجيده والنضج العاطفى والرغبه فى تحقيق
النجاح • وهذه الخصائص تعتبر الحد الأدنى الذى يجب أن يتوافر فى رجال البيع عند
القدوم الى المنشأة • ويوجد بعض الخصائص الاخرى المطلوبه للتوظيف فى المراكز مثل
المعرفه المتخصصة أو المهارات • هذا ونجد أن الحد الأدنى من المعايير للاختيار هى
التي تحدد نطاق وطبيعة التدريب وبرامج الاشراف ووضع الحدود لما يمكن تحقيقه من وراء
تلك البرامج •

وعلى أية حال فان سياسات واجراءات البحث والاختيار والتوظيف الملائمه ليست
كافيه فى حد ذاتها لتحسين الكفاءة الكلية للمبيعات وانما يجب أن يتم التطبيق والتنفيذ
السليم لتلك السياسات والاجراءات • وبناء على ذلك يتم تعيين رجال بيع ذو مستويات
مرتفعه من الكفاءة • وهذا يقود الى تحسين جوده العمل وتحسين تغطية السوق
وتحقيق علاقات ممتازة مع المستهلكين ، وانخفاض نسبة المصروفات البيعية الى المبيعات •
وهذا بالاضافه الى أن الاختيار السليم والملائم يساعد على وضع الرجل المناسب فى

المكان المناسب وما يترتب على ذلك من تحقيق الرضا الوظيفي وتخفيض تكاليف دوران رجال البيع • وبالإضافة الى ذلك فان تكاليف التدريب سوف تنخفض ، ومن الجبهه الاخرى فان البحث والاختيار غير السليم وغير الملائم يوء دى الى العديد من التتابعات السالبة والتي تقود الى ارتفاع المصروفات البيعيه • ففى حالة وضع رجل البيع فى مكان غير مناسب نجد أن نسبة المصروفات الى المبيعات تكون عادة مرتفعه • وذلك نظرا لانخفاض المبيعات وزيادة تكاليف السفر ، وارتفاع المردودات من المبيعات ، وأيضا انخفاض كفاءة توزيع وقت العمل • ونظرا لان تلك النوعيه من رجال البيع قد لا تبقى مع المنشأة مده طويله فهذا يقود الى ارتفاع تكاليف دوران العمل وتكاليف التعيين والتدريب وأيضا ارتفاع التكاليف الاداريه •

وعموما وبالرغم من تحسن أدوات الاختيار الا أنه لا يوجد شخص أو شركه تستطيع أنه تقوم بعملية الاختيار بكفاءة تامه • فالمخلوقات البشريه معقدته وأدوات الاختيار تكون دقيقه وصحيحه بدرجة كافيه لاستئصال رجل البيع غير الملائم • ولكن بالرغم من التكوين المعقد للاختبارات السيكولوجيه فانها من النادر أن تمكن من التنبؤ بالتأكد بمن هو الأكثر فاعليه ومن هو الأقل فاعليه • فيجب أن يتم استخدام الاختبار الذى يقيس ما نرغب فى قياسه أى يكون صحيحا بمعنى أن يمثل الدرجة التى عندها يقيس الاختبار حقيقة ما هو مصمم من أجل قياسه • فمثلا اذا تم عمل اختبار الذكاء مكتوب فى اللغة الانجليزيه فهو ليس مقياس صحيحا للقدره العقلية لشخص تعتبر اللغة الانجليزيه ليست لغته الاصليه • وأيضا فان الحصول على درجه منخفضه لا تعنى انخفاض مستوى الذكاء • وأيضا يجب أن تكون الاختبارات يمكن الاعتماد عليها بمعنى أن تكون النتائج للاختبارات متوافقه • فاذا كان الاختبار يمكن الاعتماد عليه ، فان الفرد يجب أن يحصل تقريبا على نفس الدرجه فى الاختبار التالى اللاحق لنفس الاختبار أو للاختبارات المعادله • وأيضا يجب أن يكون الاختبار موضوعى بمعنى ألا يتدخل رأى المقيم الشخصى فى نتائج الاختبارات • وذلك نظرا لانه اذا تدخل رأى المقيم الشخصى فهذا يعنى أن مقارنة النتائج المتحصل عليها من المقيمين الآخرين سوف تكون مضلله •

ويجب أيضا ان يتم الاخذ فى الاعتبار عند اختيار الاختبارات عناصر التكلفة والوقت وسهولة الإدارة • فنجد أنه يوجد اختلافات كبيره فيما يتعلق بالتكاليف • وحتى الاختلافات الصغيره يمكن أن تكون هامه لو أن الاختبارات تم اعطاءها لجماعات كبيره وذلك نظرا لوجود علاقه صغيره بين التكلفة والجوده عادة فقد يكون احيانا من الممكن الحصول على اختبارات ذات جوده بتكلفه صغيره ، وأيضا يوجد اختلاف كبير فى الوقت المطلوب لإدارة

وتسجيل الدرجات للاختبارات • ونظرا لان توزيع الوقت يعتبر عامل اساسى فى عملية الاختيار لرجال البيع ، فيجب على صاحب العمل أن يزن متطلبات الوقت لمختلف الاختبارات البديله مقابل فعاليتهم النسبيه • فلو أن أفضل اختبار ينفق وقت أكبر مما يبدوا فان اختبار أقل جوده ويتم اعطاء ه بسره يمكن أن يمد بتصفيه فعاله للمتقدمين وذلك بدرجه أكبر من عدم اجراء اختبار قطعيا • وعلى أية حال يجب على صاحب العمل ان يقوم بموازنه المكاسب المصاحبه لاستخدام اختبارات أكثر تعقيدا مقابل التكاليف المتعلقة بالوقت والمال •

ان المنشأة على أية حال يجب أن تقوم بتحسين قدرتها على اختيار رجال البيع • ان الفشل قد يرجع لبعض الاخطاء كالاتقاد بأن الاهتمام يساوى الاستعداد ، والتقليد فى اختبارات المهاره ، والتركيز على الطاعه بدلا من الخلق والابداع ، والتقسيم الفرعى لرجل البيع الى صفات تظهر واحده تلو الاخرى على مر الوقت بدلا من الفهم الكامل للشخص ككل (النظر للشخص ككل أو كوحده واحده) • فقد أوضح ماير ورفيقه (Mayer & Greenberge, 1970) أن الخبره يمكن أن تكون أقل أهميه من امتلاك الشخص لخصائص الشعور والحاجه الى تحقيق الفوز والكسب والتي يجب أن يملكها لى يكون بائع ناجح • وبالتالي فان الاختيار الكفى لرجال البيع الذين يملكون الشعور والحاجه الى الفوز يمكن أن يساهم بدرجه معينه فى مساعده المنشأة على مواجهة واحدا من المشكلات الهامه وهى تخفيض التكاليف المرتفعه لدوران العمل واختيار رجال بيع أفضل •

ونظرا لتزايد المنافسه فان عملية الاختيار قد تضمنت العديد من الاشياء الرئيسيه كالفحوصات عن قرب للمراجع والدائنيه ، والتوسع فى استخدام الاختبارات الشخصيه المعياريه ، وتطوير الطرق لمحاولة تجريب رجل البيع قبل أن يتم تعيينه ، والتركيز على استمرارية المقابلات لى يمكن الحصول على المتقدمين الذين تم تصفيتهم عند الحاجه اليهم (Rich, 1970) •

وعلى أية حال فانه يجب توظيف رجال البيع ذو الاهتمام الكافى بما سوف يمدده المركز الشاغر له من فرصه للاشباع الحقيقى للحاجه الاساسيه وأهداف حياته • ولذا فانه لا يكفى فى المتقدم ما يبدوا من أنه يملك كل المتطلبات للقيام بالعمل فرغم ذلك فقد لا يثبت كفاءه فى العمل كرجل بيع •

وبناء على ذلك فانه حتى واذا تم استخدام النماذج والادوات السليمه فى عملية البحث

والاختيار وتم انجازها على أفضل ما يكون وتم البحث والاختيار للشخص الذى تتوفر فيه الصفات المطلوبة فهذا قد لا يكفى اذا لم يتم دراسة الشخص نفسه من حيث عاداته وحاجاته وطموحاته ودوافعه الى غير ذلك حتى يمكن معرفة ما اذا كان العمل الذى سيقوم به سيحقق له أهدافه المرغوبة أم لا . والا فانه قد لا يوفق فى القيام بالعمل المرغوب- MC) (Murry, 1977 .

والحاقا لما سبق فالجدير بالذكر أن نشير الى أن المنشأة يجب أن تقوم بالبحث والاختيار المتأنى واستخدام سياسة التوظيف الطويلة الاجل قدر الامكان حتى تتيح لرجال البيع الفرصه لكي يتعلمون كيفية التعامل والتعاون مع الاخرين وذلك نظرا لبقاء هم لفترة طويلة فى المنظمه ، وكذا اتاحة الفرصه لتحقيق عنصر الاستقرار والامان . هذا بالاضافه الى أن هذه السياسه تنطوى على انخفاض معدل دوران العمل وما يستتبع ذلك من تأثير على الفاعليه ومستوى الاداء . ولو أن العلاقة غير قاطعه الا أن عدم بقاء رجل البيع فى وظيفته البيعيه لفترة طويله قد يوء دى الى الشعور بعدم الاستقرار والامان مما يوء ثر على أداء ه . هذا من جهه ومن جهه أخرى فان التغيير الدائم لرجال البيع نتيجة ارتفاع معدل دوران العمل يوء دى الى انخفاض خبرتهم فى المناطق البيعيه سواء ما يتعلق بمعرفة المستهلكين ومعرفة سلوكياتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم الى غير ذلك وما يتبع ذلك من تأثير على مستوى الاداء وزيادة التكاليف .

ومن هنا نجد أن سياسة البحث والاختيار المتأنى وسياسة التوظيف الطويلة المدى توء كدها المبررات العلميه والعملية . وكى تحقق المنشأة التسويقيه المبادئ الاساسيه فى التوظيف لابد من أن تحقق عنصر الاستقرار والامان للعاملين بها . وكذا فانه لتحقيق التفاهم والانسجام والتعاون بين رجال البيع وبعضهم البعض وبينهم وبين المنظمه فلان سياسة التوظيف ينبغى أن تكون ذات مدى طويل . ومن الجدير بالذكر هنا أن بعض الباحثين قد أوضحوا أن التوظيف طويل المدى يوء دى الى زيادة الصفات الايجابيه للعاملين كزياده مشاعر الانتماء والتعاون والولاء . ويوء كد أهمية ذلك أن العامل الذى يعمل وقتا جزئيا يكون أقل انتماءا للمنظمه ويعتبر مكافأة المنظمه له ليست ذات أهمية كبيره وذلك بالمقارنه بحالة العامل الذى يعمل بصفه دائمه ولمدى طويل بالمنظمه .

الفصل الثالث

تدريب وتنمية الهيئة البيعية

مقدمه

فى الماضى ، فقد تم اهمال التدريب عموما كجزء من ادارة القوة البيعية . وعلى أية حال فانه حاليا يوجه اليه الكثير من الاهتمام والتركيز . وذلك نظرا لان الاعتقاد القديم المتعلق بأن رجال البيع يولدون قد تغير بواسطه مديروا المبيعات . فمعظم الشركات تدرك فوائد التدريب البيعى وضرورته وخصوصا مع زياده حدة المنافسه من جانب الشركات المماثله .

ونظرا لوجود علاقه بين التدريب والدافعيه وذلك لان التدريب الجيد يساعد على تحسين الاداء مما ينعكس على الدافعيه والرضا (حسب بعض الآراء) ، ويرى البعض الآخر أن التدريب الفعال يوصل مباشرة الى الدافعيه والرضا مما يساعد على تحسين الاداء . وأيضا من خلال عمليات التدريب ، فان رجال البيع يتم دفعهم عن طريق شعورهم بتوجيه الانتباه لهم ، وقد أثبتت العديد من الدراسات بأن شعور الافراد بالاهميه يساعد على تحسين الدافعيه والاداء . وبناء على ذلك فانه جميع العمليات التدريبيه ومحتواياتها تساعد فى عملية الدفع . ونجد أيضا أنه من الابعاد الهامه للدافعيه هى أن الدافعيه تستخدم المداخل التى يمكن ان يتم استخدامها فى برامج التدريب . فالعلاقه بين التدريب والدافعيه متبادله ، فالتدريب يحسن من الدافعيه وتحسين الدافعيه يساعد على تحسن استخدام التدريب .

ان الهدف الرئيسى من البرامج التدريبيه هو تحسين أداء العمل البيعى بمعدلات أسرع . ففى حالة غياب التدريب ، فان أداء العمل قد يتحسن مع الخبرة ولكن معدل التحسن يمكن أن يكون أكثر فى حالة وجود التدريب . ففى غالبية المنشآت فان معدل دوران العمل يكون مرتفع لرجال البيع الجدد عنه بالنسبه لرجال البيع ذوى الخبرة . فغالبا ما نجد أن رجال البيع الجدد يجدوا أنفسهم غير معدين لاداء أعمالهم برضاء . ومن ثم فانه يترتب على ذلك أن يتركوا العمل ، فلو أن التدريب البيعى يساعد رجال البيع الجدد لاداء الاعمال بطريقه مرضيه فان ذلك يساعد على انخفاض معدل دوران العمل مما يترتب عليه انخفاض تكاليف البحث والاختيار وزياده الكفاءة الكليه لعملية البيع الشخصى .

ان وجود أنظمه كفى للبحث والاختيار يعطى الفرصه لتطوير وتحسين فعالية القوة البيعية من خلال التدريب . ان الكفاءة الكليه لعملية البيع الشخصى لا تتأثر فقط

بعمليات البحث والاختيار والتدريب وانما تتأثر أيضا بحالة ونوعية العلاقات مع المستهلكين والعملاء المرتقبين . ان القوة البيعية المدربه تلعب دور حاسم في تشكيل والابقاء على علاقات فعالة مع العملاء وذلك بالمقارنه برجال البيع غير المدربين أو غير الخبراء . ان رجال البيع المدربين وذوى خبره يمكن من وجود علاقات مستمره مع العملاء مما يساهم في بناء انطباعات أفضل مع العملاء المرتقبين . وبناء على ذلك نجد أن التدريب يلعب دور فعال في تحسين العلاقات مع العملاء ووجود امكانية لاستمرارية تلك العلاقات لفترات طويله .

وبدون شك فان بعض الافراد يملكون بعض الخصائص التى تمكن من وجود احتمال أكبر لتحقيق النجاح فى العمليات البيعية عن الآخرين . ومثل تلك الخصائص كاحساس والشعور والحاجه الى الفوز وتحقيق الانتصار فى العمليات البيعية يمكن أن يولد بها الانسان ، وبالرغم من ذلك فانه يمكن أن يتم اثارة تلك الصفات وتقويتها بمرور الوقت من خلال الخبرة وأيضا بواسطه التدريب . ومن ثم فان الاستمرار فى الحمله التدريبيه يساعد على تحسين أداء العمل لرجال البيع .

وقد نجد أن بعض مديروا المبيعات يرون أن الخبره تعتبر أكثر الطرق القيمه لتحسين الاداء للاعمال البيعية ، ولكن يجب أيضا أن يقتنعون بأن التدريب لرجال البيع يساهم مساهمة فعالة فى تحسين الاداء . ان ذلك سوف يجعلهم يعتبرون التدريب طريقه مكمله وليست طريقه تحل محل الخبره بصورة كامله . فالتدريب والخبره التى تنشأ بمرور الوقت يكمل كل منهما الآخر ويساعدان على تحسين الاداء لرجل البيع مما ينعكس أثر ذلك على تحسين دخله ويرتفع بمستوى معيشتة الى المستوى المرغوب . وهذا ينعكس أيضا على تحسين عوائد المنظمه وارتفاع مستوى معيشة أفرادها .

وفى غالبية المنشآت ، فاننا نجد عموما أن رجال البيع لا يحصلون على التدريب الكافى، وعلى أية حال ، وبغض النظر عن مقدار الخبره البيعيه ، فان تحديث التدريب بصورة مستمرة يعتبر من الاشياء الهامه والضروريه . فكلما كانت الظروف والمتغيرات البيئيه سريعة التغير وكانت العمليات البيعيه والتسويقية أكثر تعقيدا وديناميكيه فان الحاجه لاستمراريه التدريب لرجال البيع تتزايد . ومن هنا نجد أن المنظمات المعاصره تدرك أهمية الحاجه الى استمرار التدريب . فأنشطة اعاده التدريب يمكن النظر اليها على أنها تساهم مساهمه حيويه فى زيادة عوائد المنشأة ، وكتيجته للنموالصناعى وزياده عدد البرامج التدريبيه المعقده لرجال البيع ذوى الخبره ، ونظرا لسرعة تغير البيئه البيعيه . (م٢٤ - التسويق والفراغ ج٣)

وأيا التطورات فى الصناعة الاساسيه ، وظهور منتجات فنيه معقده ، وظهور طرق جديده لجمع واستخدام المعلومات ، ونظرا لتعدد النماذج البيعيه ووجود العديد من المواقف البيعيه المتباينه ، ان كل ذلك بالاضافه الى التطورات الاخرى تتطلب اعاده تعليم وتدريب رجال البيع بصورة مستمره . ويؤكد ذلك تلك الدراسه التى قام بها كنديف وستيل (Cun- diff & Still, 1969) والتى أوضحت من الاستقصاء اللذان قاما به أن غالبية رجال البيع يشعرون بأنهم لم يتم تعليمهم وأنهم قد نسوا ما تعلموه من قبل . وهذا يؤكد اهمية استمرارية التدريب خلال دورة حياة المجرى الوظيفى لرجال البيع . ويجب ملاحظة ان تلك الاستمراريه تختلف فى حجمها وتوقيتها باختلاف المنظمات وباختلاف الظروف المحيطه والمؤثره على كل منظمه .

وعلى أية حال فانه يوجد أربع أقسام لتدريب رجال البيع يمكن تحديدهم فيما يلى (Hartely, 1979) : (١) التدريب من أجل رجال البيع الجدد ويسمى التدريب المبدئى ، (٢) التدريب من أجل رجال البيع ذوى الخبرة والحاليين ويسمى التدريب للانعاش أو التدريب المستمر ، (٣) التدريب للمتعاملين والموزعين عن طريق المصنع المنتج نفسه ، (٤) تدريب العملاء وهنا يقوم المصنع مباشرة بتحمل مسئولية القيام بنشاط اعطاء المستهلكين معلومات ملائمه لكى يتم استخدام والابقاء على المنتج بطريقه صحيحه وتحقيق رضا أفضل عند المنتج . وفى معظم الشركات فان تدريب رجال البيع يقتصر على التدريب المبدئى والمستمر . ونجد أن كل نوع من البرامج التدريبيه يخدم هدف مختلف ويجب أن يعكس محتويات البرنامج الاهداف المرغوبه .

وعموما فان وضع برنامج للتدريب يتطلب اتخاذ خمس قرارات رئيسيه وهى تعريف أهداف وفوائد التدريب الخاص ، تحديد نطاق التدريب وتصميم المحتويات ، واختيار طرق التدريب ، والترتيبات التى يتم عملها من أجل التنفيذ ، والاجراءات التى يتم وضعها لتقييم النتائج . وسوف نقوم بشرح تلك القرارات فيما يلى :

أهداف التدريب

يغض النظر عن نوع برنامج تدريب المبيعات ، فان تحديد الاهداف والفوائد الخاصه به هو الخطوة الاولى فى عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات . فتحديد الاهداف العامه قد لا يكون كافيا ، فمثلا يمكن أن ترغب المنشأة فى زيادة انتاجية القوة البيعيه من خلال التدريب ، فانه أيضا يجب تحديد ما يجب عمله لتحقيق زيادة الانتاجيه ، فيجب أن يتم

ترجمة الاهداف العامه الى أهداف فرعيه أكثر تفصيلا وتتعلق بالتنفيذ .

ان تعريف الهدف الفرعى يبدأ مع المراجع له الاهداف العامه والوسائل التى يتم
توظيفها لتحقيق هذه الاهداف . ان العملية لا يمكن تكملتها حتى يتم ادراك الادارة
البيعيه باحتياجات التدريب والذى يتم اشتقاق أهداف التدريب منها . ان احتياجات
التدريب يجب أن يتم تحديدها بوضوح وبدقه . وسوف نقوم بتوضيح احتياجات كل من
التدريب المبدئى والتدريب المستمر فيما يلى (Still,et.al.,1987) :

تحديد احتياجات وأهداف التدريب المبدئى .

ان تحديد الاحتياجات والاهداف الخاصه لبرامج تدريب رجال البيع المبدئى يتطلب
التحليلات لثلاث عوامل رئيسيه وهى توصيف العمل ، الخلفيه وخبرة المتدرب الشخصيه،
والسياسات التسويقيه المرتبطه والمتعلقه بالمبيع .

توصيف العمل : ان المواصفات المحتاج اليها رجال البيع لاداء العمل يتم تفصيلها
فى توصيف العمل . ان القليل من الافراد عموما يمتلكون كل هذه الصفات فى وقت
التوظيف . ويجب أيضا الاخذ فى الاعتبار تقسيم الوقت وما هى الواجبات التى تتطلب نسبة
أكبر من الوقت وماهى الواجبات التى لا تتطلب نسبه كبيره من الوقت أو يمكن اهمالها وماهى
المداخل والنماذج البيعيه الأكثر فاعليه وكفاءة . ان تعريف ذلك يساعد على تحديد
الاحتياجات الخاصه بالتدريب لرجال البيع الجدد .

خبرة وخلفيه المتدرب : ان كل شخص يدخل برنامج تدريب المبيعات المبدئى مع
سجل خبره وخلفيه تعليميه محدده . ان الفجوة بين المواصفات لتوصيف العمل ومايملكه
المتدرب يمثل طبيعة ومقدار التدريب المحتاج اليه . ومن الاهميه بمكان الاشاره الى أنه
ليس من المنطق أن يتم تعديل وتكيف التدريب ليتلاءم مع الاختلافات الفرديه فى الكثير
من الاوقات . فغالبا ما يتم وضع كل الاعضاء الجدد من خلال برامج متشابهه حتى يمكن
توفير الوقت والجهد والمال . وفى بعض المنظمات حيث أن مكنيكية التدريب مرتفعه
المرونه ، فان المعلومات عن مواصفات المتدربين تجعل من الممكن اجراء بعض التعديل
فى البرامج للافراد ، وبالتالي تحقيق الرضا للمتدربين وفى نفس الوقت زيادة كفاءة البرامج
التدريبيه . وعلى أية حال ، وفى معظم المنظمات فانه من الفائده أن يتم تحديد
احتياجات التدريب الحقيقيه للمعضو الجديد ويكون ضروريا لتطوير برامج تدريبيه مبدئيه ذو
فائده مثاليه لكل من المتدرب والشركه .

السياسات التسويقية المرتبطة بالبيع • لتحديد احتياجات التدريب المبدئي، فأنسه يجب تحليل السياسات التسويقية المرتبطة بالعمليات البيعية • ان الاختلافات فى المنتجات والاسواق تعنى اختلافات فى الممارسات البيعية والسياسات التسويقية والتي بالتالى توضح الحاجة الى الاختلافات فى برامج التدريب • فنجد مثلا ان بيع خط انتاج للادوات الاليه تتطلب تركيز على المعلومات المتعلقة بالمنتج وتطبيقات المستهلكوحيث أن البيع بسيط بعض الشيء ، فان المنتجات غير الفنيه تتطلب التركيز على نماذج البيع • والاختلافات فى المزيج الترويجى ، والاسعار ، وقنوات التوزيع والتوزيع المادى كلها تضى اقتراحات على عملية التدريب المبدئي لرجال البيع • ففى حالة الترويج على سبيل المثال ، فلو أن الاعلان لم يتم استخدامه أو اذا تم استخدامه بنسبه قليله ، فان التدريب البيعى يجب أن يُعد رجال البيع نسبيا من أجل القيام بجهد ترويجى مناسب • ولكن لو أن الاعلان تم استخدامه بكثافه لتدعيم مجهودات القوة البيعية ، فان رجال البيع الجدد يحتاجون الى تعلم كيف يتم تنسيق أنشطتهم مع الاعلان •

تحديد احتياجات وأهداف التدريب المستمر •

ان تحديد الاهداف الخاصه ببرنامج التدريب البيعى المستمر تتطلب تعريف احتياجات التدريب الخاصه برجال البيع ذوى خبره • ان التغيرات الاساسيه فى المنتجات والاسواق تعكس زيادة الحاجه الى التدريب ، وأيضا فان التغيرات فى السياسات التسويقية المرتبطه والمبيعات والاجراءات والتنظيم تعكس زيادة الحاجه الى اعاده التدريب كذلك • ولكن لو تغيرت المنتجات والاسواق تغيرا طفيفا ، أما سياسات واجراءات وتنظيمات الشركه ظلت ثابتة ، فان الحاجه الى اعاده التدريب يمكن أن تنخفض •

وعلى أية حال فانه يجب تحديد محتوى برامج اعاده التدريب • ان محتوى البرامج يجب أن يتم هيكلته بعنايه وأن يتلاءم مع احتياجات الافراد ، ومع تحديد أهداف المنشأة من محتوى برامج التدريب فانه من الممكن تحديد مناطق الموضوعات فى غالبية الحالات التى يجب أن تتضمن عند تصميم برامج اعاده التدريب وهى اعاده شرح وتعليم رجال البيع بالتغيرات التى تحدث فى الاجراءات والسياسات سواء ما يتعلق بمدخل البيع ، ومزيج العملاء ، ومزيج المكافأة ، الى غير ذلك • وأيضا القيام بتدريبهم على بعض الموضوعات الهامه مثل التخطيط واعاده مداخل العمل وطريقة عرض المنتج ، وكيفية السوء ال والاستجابه للاستثله ، والتغلب على الاعتراضات وانهاء عملية البيع ، الى غير ذلك من الموضوعات الهامه لرجال البيع • وأيضا يجب أن يتضمن برامج اعاده التدريب

على معلومات عن المنتج وأيضاً تعريف وأهمية المفهوم المتكامل للتسويق ، فيجب أن يعرف التفاعل بين الوظائف في المنظمه والتي تساهم جميعاً في نشاط المبيعات الكلى وخصوصاً فكرة أنظمة التسويق ككل والدور الذى تلعبه الانشطه فى النجاح أو الفشل • وأيضاً يجب أن يتم تعريف رجل البيع بأنشطة تشغيل الطلب ، ومعرفة سياسات التخزين بالشركه ، وأيضاً يجب أن يكون رجل البيع على علم بعمليات التوزيع والنقل بالمنشأة وأيضاً بالمشاكل التى يمكن أن تنشأ وتأثيرها على عمله • هذا ويجب أن يتم تعريف رجل البيع ذو الخبرة بالتغيرات المتوقعه فى الانشطه التسويقية •

وعلى أية حال فان برامج اعاده التدريب لرجال البيع يجب أن تتوافق مع مايرغبه رجل البيع ومع احتياجاته وأيضاً مع ما تصبوا اليه المنشأة • ويجب أن يتم قياس نتائج برنامج اعاده التدريب بدقه • فيمكن أن يتم مقارنة الاداء قبل وبعد التدريب ، أو استخدام امتحان دورى شفوى وتحريرى أو استخدام نماذج مقياس الترتيب والتى تقيس تغير الاتجاه فى أفراد رجال البيع •

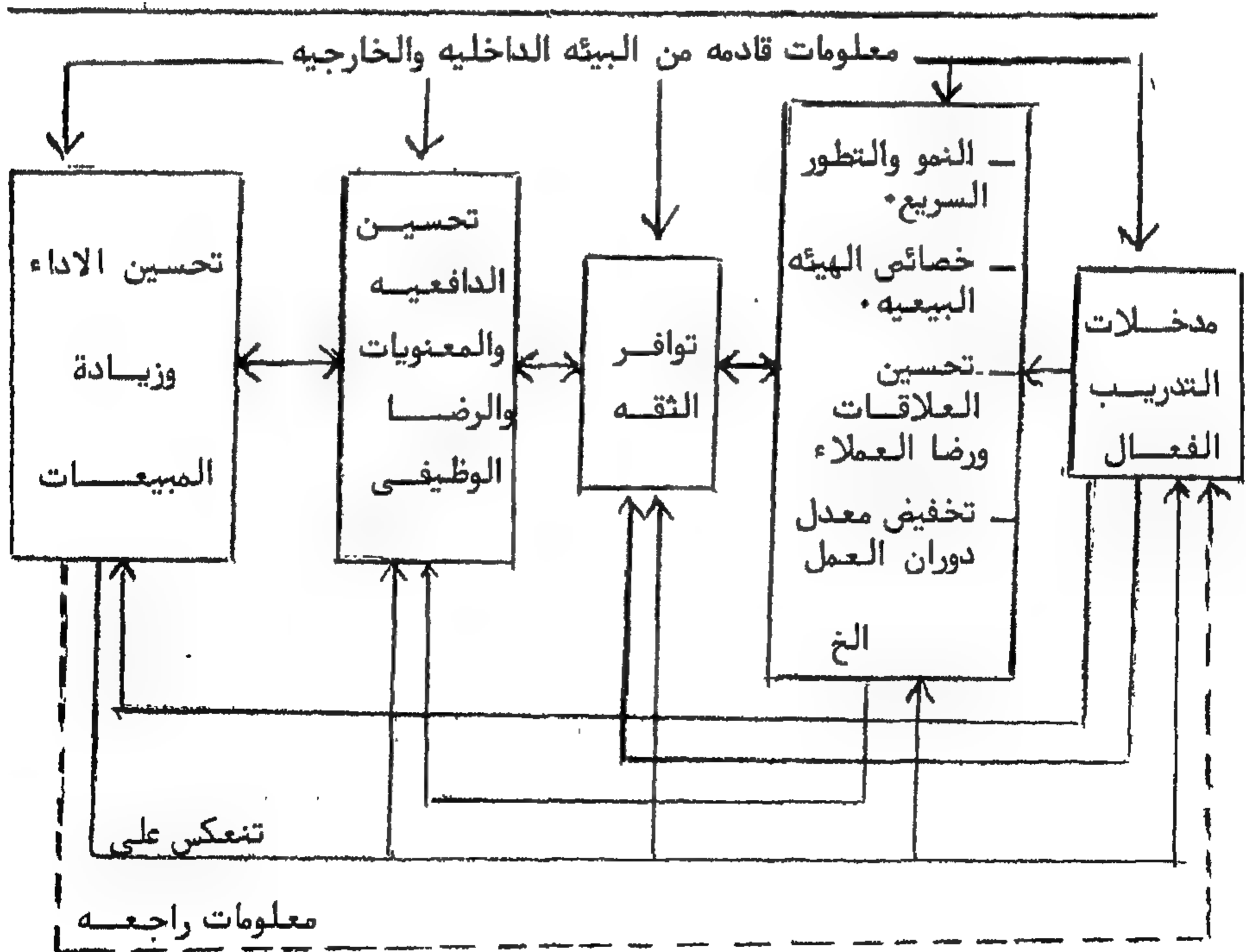
ويلعب رجال البيع عموماً دور حيوى فى نجاح الاستراتيجيات التسويقية وخصوصاً رجال البيع ذوى الخبرة • ولذلك لا يجب اهمال اعاده تدريبهم والاستمرار فى ذلك من خلال برامج اعاده التدريب • فالمواقف البيعية والتسويقية ليست ثابتة ، فرجال البيع الناجحين هم هوء لاء الذين يتبنون التغيرات فى الظروف وتساعد برامج اعاده التدريب فى عملية التبنى هذه •

فوائد التدريب البيعى

ان بعض المدربين يعتقدون بأن التدريب الرسمى ليس ضرورياً ، فرجال البيع يمكن أن يتعلموا بأنفسهم بالمحاولة والخطأ فى الواقع العملى وليس ببيئه مفتعله كما يحدث فى برامج التدريب • ان التعلم بالمحاولة والخطأ له العديد من العيوب كفقـد المبيعات والعملاء ، وتجاهل المنشأة خلال تلك الفتره • وللعديد من المنشآت فان تجنب تلك الخسائر يمكن أن يحدث عن طريق تطوير برامج تدريبيه رسميه • ولكن بالنسبه لبعض الشركات فان الخسائر المتعلقة بفقـد بعض العملاء قد لا يكون لها أهميه أثناء فترة تعلم رجل البيع وذلك نظراً لانه يوجد لديها عدد كبير من العملاء المرتقبين والذين قد لا تستطيع تغطيتهم حتى بعد استخدام واستغلال الطاقه الانتاجيه بالكامل •

وعلى أية حال فإن التعلم بالمحاولة والخطأ ليس طريقه فعاله للتعلم • فاستخدام نموذج التدريب الرسمي يعتبر أكثر فاعليه • فبعض الاشخاص أثناء التعلم بالمحاولة والخطأ قد لا يدركون بعض المشكلات والتي تجعلهم أقل فاعليه • فاستمرار مجهودات المحاولة والخطأ يمكن أن تخدم فقط في التعود على العادات السيئه في عملية البيع • وقد تعتبر بعض الشركات التي تملك معدل دوران كبير للعماله أن التدريب مضيعه للوقت والجهد ، ولكن من الجبهه الاخرى فانه حتى بالنسبه لتلك الشركات فان وجود برامج تدريبيه فعاله يمكن أن يوءى الى كسب بعض الثبات والاستقرار في العمالته • وعلى أية حال ، فان الهدف الرئيسى من برامج التدريب هو زيادة حجم المبيعات والارباح • ويوضح الشكل (٢٨) التالى الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء استخدام برامج التدريب • ويجب ملاحظة أن استخدام البرامج التدريبيه فعاله يمكن أن يترتب عليها العديد من النتائج الايجابيه والتي تعود على رجل البيع والمنشأة بالفوائد الكثيره •

شكل (٢٨) فوائد برامج التدريب



ويوضح الشكل السابق بأن المدخلات التدريبية الفعالة تساعد على زيادة قدرة ومهارة رجال البيع مما ينعكس على النمو والتطور السريع ، والتأثير على خصائص وسمات الهيئـة البيعية ، وتحسين العلاقات ورضا العملاء ، وتخفيض معدل دوران العمل الى غير ذلك من النتائج الايجابية التي يمكن أن تحدث . ان ذلك كله يمكن أن ينعكس على توافر الثقة بين رجال البيع والاداره وبينهم وبين العملاء مما ينعكس أثر ذلك على تحسين الدافعية والمعنويات وتحقيق الرضا الوظيفي بما ينعكس على تحسين الاداء وزيادة المبيعات . ومن الـاهمية بمكان ملاحظة أن البرامج التدريبية الفعالة يمكن أن تقود مباشرة الى تحسين الاداء حسب العديد من الدراسات والابحاث . ويمكن أيضا أن تقود الى تحسين الاداء من خلال تحقيق بعض المتغيرات الاخرى الوسيطة كالتأثير على الهيئـة البيعية أولا ثم على خلق الثقة وتحسين الدافعية والمعنويات والرضا . وقد أوضحت أيضا العديد من الدراسات تلك العلاقات كما هو موضح في الشكل السابق ; Jenkins & Gupta, 1982) (Melohn, 1983 ; Foegin, 1984 ; Quick & Quick, 1984 . وسوف نقوم بتوضيح الفوائد التي يمكن أن تتحقق من وراء استخدام برامج تدريبية فعالة فيما يلي :

النمو والتطور السريع .

انه من الـاهمية والضروره القيام بالتدريب المبدئي لرجل البيع الجديد وذلك حتى يمكنه أن يتعلم الطريقه الصحيحه لعرض المنتج وخصائصه المحدده ، وقدراته ومحدداته التشغيليه ، والمعلومات عن السعر وأي خدمات أو ضمانات متضمنه في السعر وخلافه . وبالإضافه الى ذلك توجد خطوات معينه لجدولة الطلبات وتحديد مواعيد التسليم والتي يجب أن يعرفها رجل البيع . فكلما زاد تعقيد خط الانتاج ونظام تنفيذ الطلب كلما زاد الوقت الذي يجب عموما أن يعطى لمثل هذا النوع من التدريب قبل أن يصبح ممثل المبيعات الجديد قادرا على التشغيل بدون ارشادات وبدون اشراف .

وأیضا لتعجيل وزيادة فاعلية رجل البيع الجديد هو اعطاءه بعض التعليمات عن التخطيط وأهميته وطرق التوصل اليه وكيف يمكن استخدام الوقت بطريقه مثلى وأیضا توجيه الانتباه لجداول المقابلات البيعية لكي يتم تخفيض وقت الانتظار والرجوع بدون عمل المقابله . وبالإضافه ففي معظم خطط المنشآت فان مختلف العملاء يجب أن يتم التعامل معهم بطرق مختلفه ويعتمد ذلك على حجم المبيعات وأهمية العملاء ، فالعملاء الذين يشترون بأحجام كبيره يجب انفاق وقت أكبر معهم وعمل مقابلات أكثر معهم عنه في حالة العملاء الاقل أهمية والذين يمكن الاكتفاء بالاتصال بهم تليفونيا أو عمل مقابلات أقل

معهم • ان تقسيم العملاء والتخطيط لذلك ليس بالسهوله المتصوره ويحتاج الى الكثير من التدريب من جانب الادارة لرجال البيع • ويجب أيضا التركيز على أهمية بعض الانشطه الاخرى كمداولة الشكاوى والتعامل مع العملاء الجدد ، الى غير ذلك •

ومن الاهمية الاشارة الى انه يجب أن يتم استخدام التدريب لكل من رجال البيع الجدد والقدامى وذلك لتطوير نماذجهم البيعيه بسرعة كلما أمكن ذلك • وبالرغم من أن البيع قد يعتبره البعض فن أكثر منه علم ، الا أن الكثير من الابعاد للمواقف البيعيه تحتاج من أجل أدائها بدقه وبسرعه الى التعليمات واستخدام النماذج العلميه وذلك من خلال الايضاحات ولعب الادوار والمباريات ونماذج التعلم • وحتى رجل البيع ذو الخبره فانه يحتاج الى التدريب للانعاش وتحسين بعض نقاط الضعف الموجوده •

خصائص الهيئه البيعيه •

ان المنشآت عموما لكي تحقق أهدافها في الحصول على انتاجيه مرتفعه من جانب رجال البيع فانها تسعى لتحسين علاقات العمل • وفي سبيلها لذلك فانها تستخدم العديد من المداخل • ان كل تلك المداخل والتي من ضمنها استخدام برامج تدريبيه فعاله تسعى الى بناء جماعات فعاله من رجال البيع وتتمتع بخصائص معينه • ان البرامج التدريبيه بمفردها قد لا تحقق الهدف المنشود في خلق رجال بيع متعاونين ومتماسكين ويتوافق لديهم الانتماء والولاء للمنظمه • وانما نجد أن تلك البرامج بما توفره من أدوات وبما تحققه من اندماجات بين رجال البيع وبعضهم البعض وبينهم وبين الادارة تكون عاملا مساعدا على خلق رجال بيع متعاونين ومخلصين في تحقيق أهداف الادارة •

تحسين العلاقات ورضا العملاء •

ان بعض الشركات قد تفشل في اعتبار تنابعات برنامج التدريب على العلاقات مع العملاء • ان التدريب الفعال لرجل البيع يجب أن يوجه للتركيز على حاجات العملاء وعرض المنتجات والخدمات والتي تشبع بفاعلية هذه الاحتياجات • ولذلك فاننا نجد عمليا أنه بينما توضع برامج التدريب لشغل عقول رجال البيع بالافكار والنماذج المعقده ، فان القليل من الشركات قد لا تتبني مثل تلك النماذج حيث أن زياده الضغوط البيعيه قد لا يتوافق مع ولاء العمل ومعاملاته • وفي الحقيقه فانه يجب أن تقود برامج التدريب الى تحسين العلاقات ورضا العملاء وخدمتهم والا فانه يصبح بلا قيمه كبيره •

ان معرفه بمنتجات وسياسات الشركه يعتبر على درجه من الاهمية لتحقيق رضاء

العملاء • وأيضا فاذا كان رجل البيع لديه أكثر من مجرد توصيل المعلومات عن العمليات والمشاكل فانه يستطيع القيام بعمل أفضل فى التوفيق بين احتياجات المستهلك وبين المنتجات والخدمات • ومثل تلك المعلومات يمكن أن تكتسب بالخبرة ولكن التدريب الفعال لممثلى المبيعات هو أفضل طريقه لزرع الاهتمامات المتبادله والتي يجب أن تتصف بها العلاقات الجيده بين المشتري والبائع • وعندما تكون القوة البيعيه ثابتة ومستقره بعض الشيء ، فان رجل البيع يقوم بعمل مقابلات مع نفس المستهلك خلال فتره معينه من الوقت ، ويؤدى ذلك الى الفهم وزيادة الثقه المتبادله ، ويعطى ذلك ميزه تنافسيه أكبر بالمقارنه بحاله القوة البيعيه غير الثابته وغير المستقره •

• تخفيض معدل دوران العمل

ان البرامج التدريبيه عموما تساعد على تحسين جودة رجل البيع وتتيح لرجل البيع الفرصه لكى يتعلم كيفية التعامل والتعاون مع الآخرين كما تتيح له الفرصه لتحقيق عنصر الطمأنينه تجاه الاداره ويؤدى الى زيادة الصفات الايجابيه لرجال البيع كزياده مشاعر الاندماج والتماسك والانتماء والولاء • هذا بالاضافه الى أن وجود سياسه تدريبيه فعاله بناء على ذلك يمكن أن تؤدى الى انخفاض معدل دوران العمل وما يستتبع ذلك من تأثير على الفاعليه ومستوى الاداء بالمنظمه • ولو أن الغلاقه بين انخفاض معدل دوران العمل وبين الفاعليه وتحسن الاداء ليست قاطعه الا أنه يمكن منطقيا استنتاج أن تدريب رجال البيع من خلال برامج تدريبيه فعاله يؤدى الى الشعور بتوجيه انتباه الاداره اليه مما يؤثر على معنوياته ورضاءه وعلى أدائه • ومن الجبهه الاخرى فان ارتفاع معدل دوران العمل (نتيجه لعدم وجود برامج تدريبيه فعاله) نتيجه لعدم رضاء رجل البيع عن أدائه وانخفاض الاداء يمكن أن يؤدى الى انخفاض معنوياته وارتفاع التكاليف •

• تحسن الدافعيه والمعنويات والرضا والاداء •

تترجم الثقه التى تنشأ عن توافر الخصائص للهيئه البيعيه المشار اليها الى دافعيه ومعنويات ورضاء أفضل وهذا يساهم فى تحسن الاداء وزياده المبيعات • ويوجد العديد من البحوث التى تدعم ذلك (Jenkins & Gupta, 1982 ; Melohn, 1983 ; Foegin, 1984; Quick & Quick , 1984) .

ان تحسن المعرفه والمهاره والتى يمكن أن يتم اكتسابها من خلال برامج التدريب الفعاله تساعد على خلق الثقه بين رجال البيع والعملاء • وعموما فان الشركات التى ترى أن التدريب ليس له أهميه نظرا لان العاملين يتركون عادة العمل ولا يبقون فترات طويله مع المنظمه بما لا يتلاءم مع التكلفة المتعلقه بالتدريب يجب أن يدركوا تلك الحقيقه

وهى أن التدريب الفعال قد يوء دى الى ثبات العمال بطريقه أكبر ويوء دى الى الاخلاص فى العمل والولاء للمنشأة • فمدير المبيعات الذى يستطيع الاحتفاظ بتعاون واخلاص القوة البيعية يكون مدير ناجح عادة • والتدريب الملائم لكل من رجل البيع الجديد ورجال البيع الحاليين لازال وسيلة فعالة لتحقيق الدافعية والرضا لفريق المبيعات •

نطاق التدريب

يشير نطاق التدريب الى مدى امتداد الرسميه فى برنامج التدريب وأيضا امتداد فتره التدريب • ويوجد اختلاف كبير فيما يتعلق بنطاق التدريب بين الشركات • ويعتبر تعقد وصعوبة الاعمال البيعية من المحددات الرئيسيه لنطاق التدريب •

امتداد الرسميه •

يوضح الشكل (٢٩) التالى امتداد الرسميه والممكن أن توجد للتدريب البيعى • فعند احدى الحدود القصوى لا يوجد تدريب رسمى من أى نوع ، والاعتماد كلية يكون على التدريب أو التعلم الميدانى بواسطة مدير المبيعات و (أو) رجال البيع ذوى خبره أو بواسطة الملاحظه لنماذج البيع التى يتبعها الرفقاء من رجال البيع • وفى هذه الحاله يقوم رجل البيع بمرافقة رجال البيع ذوى الخبرة لفتره من الوقت تكون كافيه لتعلم فن بيع منتجات المنشأه وغير ذلك من الاشياء التى ترغب المنشأة توصيلها لرجل البيع • وعند الحد الآخر من الشكل نجد دورات تدريبيه رسميه والتى يمكن عملها فى المركز الرئيسى أو فى المصنع ، وفى دورات التدريب الرسميه يتم الامداد بالمعلومات وبالتدريب لنماذج البيع قبل السماح لرجل البيع الجديد بالقيام بالعمل الميدانى • ويمكن أن تقوم بعض الشركات باستخدام مزيج من الاثنين ويعتمد ذلك على طبيعة الموقف والعوامل المحيطه فى كل منشأه •

شكل (٢٩)

امتداد الرسميه فى برامج التدريب

لا يوجد تدريب رسمى	اتحاد من التدريب	تدريب رسمى
الاعتماد على التدريب الميدانى	الرسمى وغير الرسمى	من النوع التعليمى
و(أو) الملاحظه لرجال البيع		بعيدا عن الميدان •

ويوجد العديد من المناقشات حول مزايا وعيوب التدريب الرسمي • فالذين يعارضون التدريب الرسمي يعتقدون بأن البيع الفعال لا يمكن تعليمه من المحاضرات، والكتب، والعمل غير الواقعي أو حتى من خبرة لعب الأدوار وإنما يمكن تعلمه فقط من التدريب المناسب • ان هذا الموقف يستند على مدرسة المحاولة والخطأ والتي تعتمد على ارسال العضو الجديد في حمام السباحة ليعوم بدون تدريب • وهنا يكون الموقف مختلف بعض الشيء حيث يتم التدريب الميداني بواسطة مدير المبيعات أو رجال البيع من ذوي الخبرة أو كلاهما • ان امتداد هذا التدريب غير الرسمي يمكن أن يختصر أو يطول ويعتمد ذلك على مدى تعقد المنتج ومدى تعقد وصعوبة المهام المتعلقة بالبيع •

فمتبني التدريب الرسمي يدرك الحاجة الى خبره ولكن يجب أن يكون هناك اعداد وتدريب بعنايه • ان رجل البيع يقوم بممارسة مهام البيع بفاعليه ومعرفة انطباع المشتريين وهذا يتطلب مهارة وخبره ومقدره • ويمكن أيضا استخدام البرامج التدريبية التي يتم من خلالها تعلم أدوات ونماذج البيع بحيث تتم تلك البرامج بطريقة دوريه بما يمكن من تلقى تعليمات وارشادات اضافيه عن أبعاد عمل البيع والتي تبدوا ضعيفه وتحتاج الى تقويه •

استمرار التدريب •

ان برامج التدريب المبدئية تختلف في استمراريته من منشأة الى أخرى • ويعتمد ذلك على درجة صعوبة العمل البيعى عادة • فلو أن السلعة معقدة فنيا ومتطلبات العملاء متنوعه ويتطلب المنتج صيانه فهنا نجد أنه يجب أن تتوافر المرونه الكافيه فى برامج التدريب ولا تعتمد على فتره محدده • ويجب ادراك درجة حاجة المتدرب للتدريب • وأيضاً يجب معرفة خصائص عمل البيع بوضوح • وكذا فان المرونه مطلوبه عندما يوجد حاجه لشغل وظائف معينه نتيجة لوجود ظروف طارئه •

ان استمرار التدريب أو متابعته يمكن أن تتم دوريا أو بطريقة غير دوريه ويعتمد ذلك على التغيرات التكنولوجيه أو عرض منتجات جديده يحتاج رجال البيع القيام بالتدريب على بيعها • وعلى أية حال فانه قد يوجد العديد من المشكلات عند استخدام التدريب المنعش فعادة ما يتم ذلك فى مواعيد العمل وذلك يؤثر على الانشطه البيعيه عادة • فلو أن رجل البيع يتم محاسبته بناء على العموله فهذا يعنى أن تقل العموله نتيجة لاستقطاع جزء من وقت البيع فى التدريب مما يؤثر أيضا على حجم مبيعات المنشأه • ويمكن التغلب على ذلك بحضور رجال البيع الدورات التدريبية أثناء وقت فراغهم بحيث لا يؤثر ذلك على معنوياتهم وعلى دخلهم ودخل المنشأة •

محتويات برامج التدريب

ان الموضوعات المتضمنة في برامج التدريب لرجال البيع الجدد بالمنشآت التي تنتمي لقطاع معين تعتبر متشابهة الى حد كبير . أما الاسبقيات والالويات وطول الوقت المنفق على كل موضوع فقد يختلف من منشأة الى أخرى ويعتمد ذلك على طبيعة ودرجة تعقّد منتجات كل منشأة وأسواقها والمنافسة . وعموماً فان الموضوعات التي يغطيها برنامج التدريب تتضمن الاتى : (Hartely, 1979 ; Patty & Hite, 1986) :

معلومات عن المنتج .

لكي يتم اعطاء المتدرب معرفه كافيه عن المنتج فان بعض الشركات تقوم بجعل رجال البيع ينفقون بعض الوقت في أرضية المصنع ليروا بأنفسهم كيف يتم عمل مختلف المنتجات . فالمتدرب يمكن أن ينتقل بين مختلف الاقسام لكي يكتسب معرفه كافيه . وعلى أية حال ، فان كمية الوقت المنفق على تلك المسائل الفنية لا تنقل دائماً نوع المعرفة الضرورية عن المنتج والتي تجعل عمل البيع أكثر فاعليه .

وهنا يجب تحديد ما هي المعرفة عن المنتج والتي تعتبر ضرورية لعمل البيع . فيجب أن يعرف رجل البيع المنتجات المتاحة للبيع في المنشأة وخط المنتج وهذا في حد ذاته يتضمن دراسة نظرا لانه قد يوجد المئات من المنتجات المختلفه والمتنوعه في المنشأة . وبالطبع فان الكتلوجات والقوائم والعينات وغيرها قد تساعد في ذلك ولكن المعلومات الأكثر تفصيلا تكون مرغوبه ، وكذلك الخصائص للمنتجات الأكثر أهمية واستخداماتها وطرق اختلافها عن المنتجات الاخرى . وأيضاً يجب أن يعرف رجل البيع الاختيارات المتاحة لمختلف المنتجات ، وظروف وشروط التسليم والخدمات والصيانه ، وأي مشكلات أو متطلبات أخرى . ومن الاهميه بمكان أيضاً أن يعرف رجل البيع الربحيه النسبيه لمختلف المنتجات في الخط الانتاجي وبالتالي تمكنه تلك المعلومات من التركيز على بعض أنواع المنتجات عن الاخرى أو انفاق وقت أكبر للمنتجات ذوى الربحيه المرتفعه بالمقارنه بالمنتجات منخفضه الربحيه . وأيضاً يجب أن يعرف رجل البيع معلومات عن المنتجات المنافسه ومزاياها وعيوبها حتى يمكنه شرح مزايا منتجها عند الضروره .

وعموماً فان الوقت المنفق على تعلم معلومات عن المنتج يعبر عن درجة تعقّد المنتج وتنوع استخداماته . وعلى أية حال ، فانه يجب اعطاء رجل البيع معلومات كافيه بدرجة كبيره بحيث تمكنه من شرح المزايا المتعلقة بالمنتج والاجابه على استفسارات

العملاء بطريقه مريحه عند الضروره •

معلومات عن المنشأة •

يجب أيضا أن يكون رجل البيع على علم ودرايه برسالة المنشأة وأهدافها وبما تقوم بعمله وكذا يجب أن يكون على درايه بهيكلها التنظيمي ، واجراءاتها ، وغير ذلك • فيجب ايصال المعلومات لرجال البيع عن جودة المنتج ، وخدمة العملاء أو العلاقات العماليه ، والتكامل الى غير ذلك • وأيضا يجب أن تفهم الهيئه البيعيه مركز المنشأة ويجب أن يتم انفاق بعض الوقت معهم لايضاح ذلك ، وخصوصا أن رجال البيع يعتبرون واجهة المنشأة في الخارج وذلك نظرا لاتصالهم بالعديد من الافراد ، فيجب أن يكونوا على علم بتاريخ المنشأة وسياستها وأهدافها الاجتماعيه خارج المنشأة • فهذا كله يساعد رجال البيع في التفاعل مع العملاء الحاليين والمرتقبين •

وأيضا يعتبر هيكل المنظمه على درجه من الاهميه ، فيجب أن يعرف رجال البيع من هو المسئول ، ومسئول عن ماذا • وأيضا يجب أن يعرف اجراءات المنشأة في شحن البضاعه ، والفواتير ، وشروط الائتمان ، ومداولة الشكاوى الى غير ذلك • وبالإضافه الى ذلك فإن رجل البيع الجديد يجب أن يكسب الشعور بالانتماء وذلك عن طريق اعطاءه معلومات عن التسهيلات المختلفه بالمنشأة كالواجبات التي تقدم وتسهيلات الانتقال وأماكن وضع العربات والنقل العام وسياسات الشركه فيما يتعلق باستخدام العربات الخاصه بها والمزايا العينييه الاخرى وغير ذلك مما يساعد على الشعور بأنه مقبول •

ومن ذلك نجد أن المعلومات المتعلقة بسياسات الشركه سواء ما يتعلق بالاسعار والضمانات ، واسلوب التعامل مع السلع المعيبه والمردودات ، والخصومات الممنوحه وشروط البيع والتسليم والخدمات كل ذلك بالإضافة الى تعريف رجل البيع بكيفية الانتقال من مكان الى آخر وبالمزايا الأخرى يعتبر على درجه من الاهميه • ويجب أيضا تعريف رجل البيع عن الاعلانات التي تمت فيما يتعلق بالمنتج • وأيضا تعريفه بالخصائص التي يجب التركيز عليها والتي لا يجب التركيز عليها • كما يجب تعريفه أيضا بمدى التنسيق بين المجهودات الترويجيه الأخرى والبيع •

المعرفه بالسوق •

ومن الاهميه بمكان أيضا أن يعرف رجل البيع معلومات عن السوق وهذا يعني أنه يجب أن يكون على علم بظروف السوق عموما وخصوصا الصناعه التي يعمل فيها • فيجب أن

يعرف معلومات عن المنافسين وسياستهم ، ونقاط القوة ونقاط الضعف • ومن الاهمية أن يتعرف على حاجات العملاء وتأثيرات الشراء ، وكيف يمكن استخدام منتجات المنشأة • وأيضاً يجب معرفة العملاء من حيث حجم المبيعات لكل منهم والحجم المتوقع للشراء فيما بعد ، والاتجاهات في الاجل القصير والطويل • وأيضاً معرفة من هو المسئول عن الشراء في كل منشأة •

ومن هنا نجد أنه يجب على رجل البيع أن يكون على علم بالسوق وبما يحتويه من ظروف وعوامل وما يحتويه من عملاء ، ويعرف طبيعة كل منهم وطبيعة المنافسه حتى يمكنه التصرف واتخاذ القرارات السليمة في المكان والزمان المناسب •

النماذج البيعية •

يجب أن يتم تدريب رجل البيع على كيفية التعامل مع العملاء الجدد وكيف يمكن كسب انتباههم واهتمامهم ، وكيفية التعامل مع الاعتراضات وأفضل الطرق لانهاة واثبات عملية البيع • وبالإضافة الى استخدام المحاضرات والتوضيحات لأفضل النماذج البيعية فإنه يمكن استخدام لعب الادوار لمواقف بيعية معينة •

وعموماً فإن العديد من الشركات تعتمد على المعرفة بالمنتج بالإضافة الى المهارات الموروثة لرجل البيع للحصول على انجاز العمل البيعى ، وعلى أية حال فإنه لبعض الأعمال البيعية قد لا يكون ذلك ملائماً ، فالمهارات البيعية عادة تلعب جزء هام فى نجاح البيع ولكن الحقيقة فإن انخفاض توجيه الانتباه الى المهارات البيعية فى برامج التدريب يمكن أن تساهم فى ارتفاع معدل دوران رجال البيع •

ويمكن عموماً ارجاع انخفاض انتاجية رجال البيع الى الفشل فى اتباع النماذج البيعية الفعالة ، فالنماذج البيعية الفعالة تعتبر حيوية بالنسبة لرجال البيع الجدد وذوى الخبرة ومع تزايد تكاليف السفر فإن رجال البيع يكونون بحاجة الى تعلم نماذج البيع بالتليفون •

والسوء ال الذى يتبادر الى الذهن الآن هو هل يمكن تعليم النماذج البيعية ، وهنا نجد أنه قد يكون من الصعوبة التعليم حيث ان رجل البيع ليس موجه للمعرفة ولكن بدلاً من ذلك يتطلب مهارة وتدريب ، وعلى أية حال فإن بعض النماذج قد تم اثبات فاعليتها • فالقراءة أو السماع عنهما لا يضمن أفضل استخدام لهما • ولكن مثل هذه المعرفة بالتكامل مع التدريب يمكن أن تشجع على تحسين سريع فى البيع •

فالتدريب على النماذج البيعية للاعاش يمكن أن يكون مفيدا في المواقف التي يوجد بها بعض المشكلات الخاصة مثل مقابله أهداف معينه أو وجود صعوبه في عملية الاقفال واتمام البيع ، أو حينما تكون عملية المقابله غير ناجحه ، وأحيانا فان تعليم الفرد يكون مرضيا لمواجهة مثل هذه المواقف وفي أوقات أخرى فان المنافسه بواسطة الهيئه البيعيه يمكن أن توءد الى الحل لمشكلات معينه بواسطة ممثلى البيع الآخرين .

الانشطه غير البيعيه .

عادة ما يتوقع من رجال البيع أن يتدخلوا في عدد من الانشطه الضروريه للعمليه البيعيه . وتتضمن هذه الانشطه خدمه العملاء ، وخلق طلبات البيع ، وإدارة الوقت والقطاع ، ومختلف أنواع العمل المكتبى . ان الوقت المنفق على الانشطه غير البيعيه يختلف باختلاف الاعمال البيعيه . وتعتبر تلك الانشطه على درجه من الاهميه للعمل البيعى ، وسوف نقوم بشرحها فيما يلى :

إدارة الوقت والقطاع : ان البرامج التدريبيه يجب أن تركز بعض الانتباه لمساعدة رجال البيع على إدارة اعمالهم بطريقه أفضل . ويمكن استخدام أداة معينه لجعل العمل الاستفاده من الوقت أفضل ما يكون ، وكذا لتخفيض وقت الانتظار لروءية العملاء ، وعمل مسارات بكفاءه لكى يتم تجنب ازدواجية المسافه . فيجب أن يتعلم المتدرب كيف يقوم بالتخطيط للمقابلات البيعيه وما هى المواد والاشياء التى يجب أن تكون متاحه للقاء ، وكيف يتم تسجيل المعلومات الهامه عن العميل . وخصوصا أنه يجب توجيه الاهتمام الى التوزيع الصحيح للمقابلات البيعيه والمجهودات البيعيه تبعاً لاهميه العملاء . فالحاجه الى التقارير الميدانيه يمكن وصفها وأيضاً يمكن تحديد أفضل وقت لعمل مثل تلك التقارير لتخفيض الخساره من وقت البيع المنتج .

ان أهمية إدارة الوقت لرجل البيع ترجع الى أنه يمكن تحسين المبيعات بواسطه استخدام قانون المتوسطات وذلك نظراً لانه (١) كلما زاد عدد المقابلات المعموله ، كلما زادت فرصة البيع ، (٢) كلما زاد وقت الانشطه غير البيعيه ، كلما قل الوقت المتاح للبيع ، (٣) حينما يتم التخفيض فى وقت السفر والانتظار فان ذلك يساعد على زيادة الوقت المتعلق بالمقابله ، (٤) توجد ساعات معينه من اليوم تكون أكثر انتاجيه للبيع عن الساعات الاخرى التى يكون فيها العملاء مشغولين أو أكثر احتمالاً لان يكونوا خارج المكتب .

وبالطبع فانه عندما يتم عمل الجداول للمقابلات وتحديد المسارات لرجال البيع ولضمان مستوى بيعى مرتفع، فان رجال البيع يفضل اشراكهم فى اعداد جداولهم البيعيه ومساراتهم الخاصه بهم . وأحيانا ما تخضع للموافقه من جانب الادارة . ان ادارة القطاع بذلك يمكن أن تفصل الجيد من الردىء وأيضا يمكن أن تدفع بالمبيعات بالقطاع الى مستويات مرتفعه . وحيث أن القرارات المتعلقة بادارة الوقت والقطاع يجب أن يتم تركها لرجل البيع فى الميدان فانهم يجب تدريبهم على لماذا ومتى وكم غالبا يتم عمل المقابلات .

خدمة العملاء: ان خدمة العملاء يمكن تعريفها على أنها الانشطه التى تزيد أو تسهل عملية البيع واستخدام الشخص للمنتج أو الخدمة . ويمكن أن يتضمن تحت خدمة العملاء أنشطه أخرى مثل الانشطه المتعلقة بوضع المعارض والوجهات ، وملئ الارفف بالسلع ، التخطيط لمسموحات البيع ، تدريب رجال البيع أو سكرتارية المبيعات ، تنفيذ الطلبات ، الاستلام ، الابقاء على واصلح المنتجات ، الاجابه على الاعتراضات من العملاء . وعلى أية حال فان رجال البيع بحاجة الى التدريب ليس فقط على كيف ومتى تكون هذه الانشطه متضمنه ولكن أيضا على ما هو مصرح به وقانونيا وما يجب أن يتم تقديمه بتكلفه اضافيه .

الاستفسارات عن المعلومات البيعيه: ان العديد من الاستفسارات عن المنتج تأتي الى المنشأة كنتيجه لبعض الافعال الايجابيه التى يتم القيام بها بواسطة المنشأة . وفى أحيان أخرى فان الطلبات تأتي بدون الاستفسارات . وفى جميع الاحوال فان الاستفسارات تتطلب تناولها بعنايه . ويجب تدريب رجال البيع على كيفية السرعة فى متابعة أسئلة المبيعات وكيفية استخدامها بفاعليه أكبر .

الاعمال المكتبيه: ان البيانات البيعيه الدقيقه الكامله تعتبر ضروريه لكل من رجال البيع والمديرين . ونجد عموما أن رجال البيع لا يحبون الاعمال المكتبيه . ويرجع ذلك الى أن تلك الاعمال تأخذ الكثير من الوقت المنتج لهم ، وأيضا ترجع الى أن رجال البيع لديهم اقتناع بأن المكتب الرئيسى يأخذ تلك المعلومات والتقارير ويصنفها فى ملفات بدون النظر اليها . وهنا يجب تدريب رجال البيع على كيفية ملئ التقارير واقناعهم بأن تلك التقارير ذات قيمه وأهميه كبيره فى اتخاذ القرارات .

دافعية العمل: ان الكثير من الوقت والجهد والاموال يتم انفاقها على تطوير وتطبيق الطرق لدفع رجال البيع على أداء الاعمال بطريقه أفضل . ومن الجبهه الاخرى،

لا يتم توجيه الكثير من الوقت والجهد والاموال فى تدريب رجال البيع على كيفية دفع المشترين على الشراء • فيجب أن يتم تدريب رجال البيع على كيفية تطوير وتنمية الاخلاص من جانب العملاء المرتقبين • ان اخلاص العميل يبنى على معرفة أن المنتج أو الخدمة تمكن من حل المشكلات بطرق أفضل وأسهل وأسرع وأقل تكلفه • ولذا فان من الاهميه بمكان تدريب رجل البيع على الطرق التى يمكن بها تنمية اخلاص العميل وولاءه نحو المنتج ونحو المنشأة •

طرق واجراءات التدريب

ان غالبية المنشآت تستخدم العديد من النماذج التدريبية المتنوعة ، واختيار من بين تلك النماذج يعتمد على الاهداف المرغوب تحقيقها من وراء كل دورة تدريبية • فبعض المنشآت قد تعتمد فى عملية التدريب على الكتب والمحاضرات والخطابات أو من خلال الخرائط والاشكال والتسجيلات والشرائط ، وقد يستخدم البعض الآخر الصور الفوتغرافية وبعض الأفلام والكرتون المتحرك ، واللقاءات الدراميه والعروض الدوليه والنماذج والعينات وقد تقوم بعض المنشآت بعمل الزيارات والرحلات • هذا وقد تتم عملية التدريب فى بعض الآخر من المنشآت من خلال لعب الادوار والعمل الحقيقى • ونجد أن جميع تلك الاشكال والنماذج من التدريب بعضها يكون مباشر والبعض الآخر يتجه لان يكون غير مباشر • وعلى أية حال فان كل منشأة تستخدم الطرق التى تتلاءم مع الظروف المحيطه بها ومع ما تجده ملائم لطبيعة المنتج ودرجة جودة رجل البيع والاهداف المرجوه من خلال عملية التدريب الى غير ذلك من العوامل التى تؤثر على عملية التدريب •

وعلى أية حال فان طرق التدريب يمكن تقسيمها الى طرق جماعيه وطرق فرديه • ان الطرق الجماعيه تتضمن المحاضرات ولعب الادوار والمناقشات (من خلال استخدام الحالات والمناقشات غير الممهده) ، والعروض المرثيه الجماعيه ، وأيضاً استخدام المباريات • أما الطرق الفرديه فتتضمن التدريب أثناء العمل ، التعليم المبرمج ، والمواد الدراسيه بالمراسله (برامج التطوير الذاتى) ، والمواءمة الشخصى ، والشروح والتوضيحات التى يمكن أن تتم بطريقه جماعيه أو فرديه وسوف نقوم بشرح كل من الطرق الجماعيه والفرديه فيما يلى (Patty & Hite, 1986; Hartely, 1979; Shapiro, 1977) :

الطرق الجماعية •

المحاضرات : تعتبر المحاضرات من أكثر طرق التعليم انتشارا وهى من أكثر (م ٢٥ - التسويق والفراغ ج ٣)

الطرق كفاءة فيما يتعلق بالوقت وذلك نظرا لان مدربا أو محاضرا واحدا يمكنه القاء المحاضرة على أى عدد من الافراد . وتعتبر المحاضرات طريقه نموذجيه لامداد بأنسواع معينه من المعلومات مثل ما يتعلق منها بالمنشأة وبالصناعة ، والاستراتيجيات الترويجيه والاعلانيه المخططه ، وتوقعات المبيعات وخصوصا اذا تمت اداراتها بطريقه صحيحه ، ويحتاج المحاضر أو المتحدث لان يكون لديه القدره والمهاره لتوصيل ما هو مرغوب ولديه صوت حسن وأن يكون قد قام بالاعداد للمحاضره جيدا . فنجد أن المحاضر اذا لم يستوعب المواد المتعلقة بالمحاضره ويكون لديه القدره على توصيلها للجمهور المستمع فلن يستطيع التأثير والاقناع بالمواد الموجوده والتي يرغب فى توصيلها . وأيضا فان الحجرة التى سيتم القاء المحاضره بها يجب أن تكون مجهزه بمكبرات للصوت وشاشات للعرض ووجود خرائط وصور وأشكال ايضاحيه فهذا يساعد على زياده الانتباه والاهتمام من جانب المستمعين .

وتعتبر بعض المحاضرات ضروريه فى تدريب رجال البيع ، فلو أن التدريب البيعى المبدئى كان مختصرا ، فان المحاضرات قد تكون من الطرق ذات الكفاءة فى تغطية المحتوى المرغوب ، وأيضا فانها تعتبر طريقه عمليه لمداولة المواد والتعليمات عندما تكون الجماعه التى يتم تدريبها كبيره نسبيا وذلك حتى يمكن أن يوجد شاركه من جانب جمهور المشاركين . وتعتبر المحاضرات أكثر ملاءمه فى حالة الدورات التدريبيه والامداد بالملخص عن الموضوعات الرئيسيه والتى يتم تعلمها من خلال استخدام بعض الطرق الاخرى مثل مناقشة الحالات ولعب الادوار . ويمكن استخدامها فى برامج التدريب المستمر للامسداد بالمعلومات الجديده عن الشركه وسياستها ومنتجاتها والاسواق والبرامج البيعيه .

وعليه أية حال فانه يوجد بعض المحددات لاستخدام المحاضرات فى عملية التدريب . فهى لا تلائم فى عملية التدريب على النماذج البيعيه بالكلمات لا يمكن أن تنقل أو تساعد على توضيح النقاط الرئيسيه بطريقه عمليه ولا توصل لاكتساب فن البيع . وبالإضافه الى ذلك فانه بالنسبه لرجال البيع الناجحين والذين يكونون متشوقين للانتاج فان طول فترة التدريب باستخدام المحاضرات سوف لا تساعد على زيادة الاهتمام أو التعليم أو المعنويه . فقد أوضح سكنر (Skinner, 1964) التطبيقات السيكلوجيه التعليميه للتدريس من خلال المحاضرات ، فقد كانت تجربته تتعامل مع تحليل التأثيرات لاعاده التقويه فى التعليم وتصميم نماذج عن طريقها تمكن من تطبيق اعاده التقويه بدقه . فقد أوضح أن أكثر الانتقادات خطوره الى المحاضرات هو عدم التكرار النسبى لاعاده التقويه . وقد اقترح كيف أن النتائج الخاصه بالبحث العلمى فى ميدان التعلم يمكن احضارها لتعمل على حل المشكلات العمليه فى التعليم . فيجب أن يتم مساعده المحاضر بالادوات الميكانيكيه لكى يتم تحقيق

المزايا من عملية التعليم • فقد أوضح أنه يوجد العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها من استخدام الادوات المساعدة في المحاضره وأيضاً يوجد بعض الاعتراضات على استخدام تلك الادوات المساعدة في عملية التعلم •

لعِب الادوار : ويعتبر لعب الدور من أكثر طرق التدريب فعالية لفن البيع • وفي لعب الادوار فان واحد من المتدربين يفترض دور رجل البيع وواحد أو أكثر من الاشخاص يأخذ دور العميل أو العملاء • والنتيجه هي موقف بيعي محفز ويعطى شعور بما يمكن أن يتضمن تفاعل البائع — المشتري حتى ولو أنه يمكن انتقاد ذلك بأنه مجرد موقف مصطنع •

ان لعب الادوار يكون فعالا اذا تم عموماً أمام جمهور من رجال البيع الاخرين • فتعليقاتهم يمكن أن تمد بمعلومات مرتده ذات قيمه فيما يتعلق بالنماذج الفعاله وغير الفعاله • وبالإضافه فان بعض الاتجاهات العصبية أو غير العادية والغريبه يمكن أن تكون اثبات للجمهور ويمكن أن تحدث بطريقه واضحه من خلال لعب الادوار •

وأيضاً فان استخدام شرائط الفيديو والمسجلات في لعب الدور لحدث منفصل واحد يمكن أن تكون أكثر أدوات التعلم قوة • فغالباً ما يقوم المشاركون بروء ية وسماع أدائهم الحقيقى عدة مرات لو تطلب الامر ذلك • وهذا بالطبع يكون ذات فائده في تحديد نقاط الضعف وبالتالي امكانية تصحيحها • وعلى أية حال ، فان روء ية الشخص لذاته يمكن أن يكون غير مفضلاً في بعض الاوقات وخصوصاً اذا لم يجد تقدير من الاخرين واقتراحات من أجل التحسين •

وهنا نجد أنه قد ينشأ من لعب الادوار بعض المشكلات ، وخصوصاً اذا لم يحدث الاندماج العاطفى من جانب لاعبي الادوار مع الشخصيات التي يقومون بأدائها ، وأيضاً يجب الاحتفاظ باهتمام الجمهور وجذب انتباههم علماً بأن تحقيق ذلك ليس بالسهوله المتصورة • ويصبح تحقيق هذه الشروط من الصعوبه عندما يقوم أحد المشاهدين بالضحك أو بالخروج أو التفاعل بطريقه ما غير حسنه • ويجب أن يتم منع الاشخاص غير المشاركين من ابداء الرأى وتأجيل التعليقات حتى يتم انتهاء لعب الادوار أو عندما يطلب المدرب من غير المشاركين القيام بإبداء الرأى وقول التعليقات على ما يرون •

وعلى أية حال فان طريقة لعب الادوار تمتد بتدريب حقيقى في تطبيق ما تم تعلمه باستخدام نماذج التدريب الاخرى • وتتمتع طريقه لعب الادوار بالمرونه ويمكن استخدامها في العديد من المواقف • ويمكن استخدام لعب الادوار لتدريب رجال البيع الجدد من

ذوى الخبرة أو للمجموعات المختلطة من ذوى الخبرة وغيرهم • وعموماً فإن طريقة لعب الأدوار تحقق الفوائد الآتية (Still, et.al., 1987) :

- (١) يتعلم المتدربين قبول الانتقاد من الآخرين ، ويدرك كل الافراد أن الاقتراحات تفيد كل شخص •
- (٢) عندما ينتقد المتدرب أداء متدرب آخر ، فإن الفرد يكون لديه حافز لعدم الاداء بنفس الطريقة فيما بعد •
- (٣) ويمارس لاعبي الأدوار النظر الى أفكار وشعور الآخرين من خلال المشاركة في التقييم لأداء هم الخاص • وأيضاً باستخدام شرائط الفيديو تجعل عمل الانتقادات الذاتيه سهلاً وممكن (أى انتقاد الشخص لنفسه) وذلك يعتبر أكثر فائدة وموضوعية •
- (٤) ان الطبيعه الحرة فى لعب الدور تساهم بطريقة بناءة فى خلق الافكار الجديده والمداخل •
- (٥) ان دورات لعب الأدوار للجماعات المختلطة تمكن الافراد الجدد من الحصول على فرصه لتعلم بعض الطرق والحيل القيمه • والافراد ذوى الخبرة يحتفظون بالبديل كشكل من أشكال الافتخار الذاتى والشخصى •
- (٦) ويمكن لعب الأدوار للاعبين من اكتساب خبرة التمثيل والتي يمكن أن تساعد فيما بعد فى مداولة المواقف البيعيه الصعبه •

المناقشات (من خلال استخدام الحالات والمناقشات غير المعبه): يمكن أن تكون المناقشات فعاله للتدريب على النماذج البيعيه والمشكلات بواسطة العرض بطريقه دراميه والامداد بتطوير متعمق لبعض الموضوعات الخاصه • وعادة ما يتم استخدام الحالات فى عملية التدريب للتوصل الى البدائل الخلاقه وحل المشكلات • كما أن المناقشات حول المائده لبعض الموضوعات والصادر والمشكلات يمكن أن تساعد على وجود وجهات نظرو حلول متنوعه • وأحياناً يتم استخدام الرسومات والاشكال أثناء المناقشه لاغراض متشابهه • ومن الواضح أن نماذج المناقشه يمكن أن تكون ذات قيمه لو أن المشاركين لديهم خبره معقوله ففى حالة عدم وجود خبره على الاطلاق ، فإن المناقشه للمواقف البيعيه الحقيقيه وعرض الحلول يمكن أن يكون غير ناضج • ولذلك فإن نموذج المناقشه يمكن أن يكون ذو فائده للتدريب المنعش ، ولكنه قد لا يكون ذو فائده فى حالات التدريب المبدئى الا فى حالات معينه قد تكون ذو فائده كبيره •

وتعتبر طريقة التعلم باستخدام الحالات بديل جزئى للتعلم ، وأحياناً ما يتم اعطاء أو توقيع الحالات مقدماً عندما تكون طويله ومعقده حتى يمكن الاعداد لها قبل المناقشه والا فإنه قد يتم ضياع الوقت فى شرح حاله وايضاها • وعلى أية حال فإنه فى معظم المواقف البيعيه ، فإن حاله المستخدمه عادة ما تكون قصيره ، ويعطى للمتدربين

بعض الوقت لقراءتها قبل أن تبدأ المناقشة الجماعية • وكل حالة يمكن أن تصف مشكله
بيعيه حقيقه أو يتم تطويرها حول موقف يكون حقيقيا بطريقه كافيه لحفز العاطفه
المتضمنه بواسطه المتدربين •

ان مناقشة المتدربين للحاله يتم من خلال تحديد المصادر وترتيب الحقائق ذات
العلاقه ، وعمل بعض البدائل الخاصه ، واختيار البديل الاكثر ملاءمه • ويعتقد معظم
المتدربين ان ضمان الفهم الواضح لموقف المشكله يكون أكثر أهمية للتعلم بدلا من انتاج
الحلول السريعه • ويجب بعد أن تتم كل دورة من المناقشه استخلاص التعميمات عن
الدروس المستفاده أو التي تم تعلمها حتى يمكن تحقيق أكثر استفاده ممكنه من خلال
المناقشات •

هذا عن مناقشة الحاله أما المناقشه غير المعبده وأحيانا تسمى سيمينار مبيعات فتبدأ
مع المدرب أو قائد الجماعه ، أو بعض أعضاء رجال البيع الذين يقومون بعمل لقاء شفوي
مختصر عن المشكلات اليوميه ، ويتم اتباع اسلوب الاخذ والعطاء في المناقشه عمومًا •
وتساعد المناقشه على الفهم للعديد من المشكلات والتي قد لا يتم معرفتها الا من خلال
خبره شخصيه طويله • والعديد من التعقيدات والتطبيقات والتي لا يتم ملاحظتها بواسطه
الافراد يمكن أن يتم معرفتها بواسطه الجماعه ويتم اعطاء المتدربين دروس قيمه ، فغالبا
ما تكون المبادئ والقواعد البيعيه الثابته أقل أهمية من التحليلات ومداولة المواقف الخاصه
ان مناقشة الجماعه بدون اعداد يمكن أن يحسن قدرة رجل البيع على مداولة وتنساول
المشكلات •

وتختلف المناقشه بدون اعداد عن المحاضرة ، ان مناقشة القائد تفترض دور مسيطر
أقل مما في المحاضرة ، فالمدربين يكون مشاركين فعالين بدلا من مستمعين ، فالتعلم
من المناقشه يعطى تركيزا تدريبيا أكبر من التعليم من المحاضره • كما أن المناخ يأخذ
طابعا مريحا وغير رسمي • ومن المزايا الهامه أيضا أنه يتم استخدام المناقشه بدون المواد
أساسا في برامج التدريب لرجال البيع ذوي الخبره •

ولكى يتم تحقيق أقصى استفاده من المناقشه بدون اعداد ، فانه يجب تحقيق بعض
الشروط • فمن الضروري وجود قائد فعال والا فان المناقشه تتحرك الى موضوعات جانبيه •
ان قائد المناقشه يجب أن يأمر باحترام المتدربين ، وأن يكون ماهرا في التعامل مع
الاشخاص ، وأن يكون ذو معرفه جيده ، وأيضا فان ترتيب مكان التدريب يكون هامًا

حيث أن ذلك يساعد على خلق المناقشه • فمثلا لو أن كل المتدربين يستطيعون روءية بعضهم البعض ، مع أهمية تخصيص شخص لتسجيل الاستنتاجات عند انهاء المناقشه ، وعموما تتطلب المناقشه بدون اعداد وقت ليس بالقليل ، وخصوصا اذا كان هدف المنشأة هو تعظيم تعلم المتدرب لنقاط معينه بعمق ، فانه عندئذ يمكن استخدام اسلوب المناقشه بدون اعداد بفاعلية •

المباريات : وتشبه طريقة المباريات بعض الشيء طريقة لعب الادوار وتستخدم المواقف الناجحه بالرغم من الصعوبات والبناء الرسمى المرتبط بها • وبناء على طريقة المباريات يقوم اللاعبون بأدوار اتخاذ القرارات من خلال حلقات ناجحه من اللعب • وتتسم طريقة المباريات بأنها تمكن اللاعبين من الحصول على معلومات راجعه • ففي مباراه واحده على سبيل المثال ، فان المتدربين يلعبون الادوار فى صنع القرارات فيما يتعلق بالتنظيم للمستهلكين باستخدام المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات { وحجم ووقت الطلبات ، وإدارة القوة البيعيه والمجهودات الاعلانيه وخلافه } • ان نتائج هذه القرارات يمكن أن يتم حسابها بواسطه الكمبيوتر ، ويتم توصيل المعلومات الراجعه الى اللاعبين لاستخدامها فى الحلقه التاليه للقرارات •

ان الاعداد للمباراة يتطلب البحث لمعرفة الحقائق والمعلومات التى يوجد حاجه اليها وتضمينها فى نموذج المباراة ، وتطوير تعليمات مفصله عن اللاعبين والحكام وكتابة برنامج الكمبيوتر فى حالة الحاجه الى ذلك • وذلك يتطلب خبره وبعض الاستثمار فى الوقت والمال • ومن الفائده القيام بالاعداد الجيد للمباراة حتى يمكن فى العديد من البرامج التدريبيه استخدامها مرة أخرى •

ومن مزايا استخدام المباراة أن المشاركين يتعلمون بسهولة وذلك نظرا لانهم يشتركون فى لعب المباراة • ويتم تطوير مهارة اللاعبين فى تحديد العناصر الرئيسيه المؤثره على القرارات كما يتم استخدام النماذج التحليليه والنماذج التخطيطيه فى المباريات • وتعتبر المباريات فعاله نظرا لوجود معلومات مرتده والتركيز على الطبيعه المتحركه للمواقف المتعلقة بالمشكله وعلاقتها المتداخله •

ومن الجئه الاخرى فيوجد بعض المحددات ومنها أن لعب المباراة يتطلب وقت معين لخلق حلقات اتخاذ قرارات كافيه والامداد بخبرة التعلم المرغوبه ، وحيث أنه يتم تصميم المباراة بناء على مواقف اتخاذ القرارات العاديه ، فان قواعدها قد لا تنطبق فى الغالب على

المداخل غير العادية • هذا كما أن اللاعبين قد يتعلمون بعض الاشياء غير النافعه أو غير المرغوبه ، الا أنه يمكن التغلب على ذلك بالتصميم الفعال والادارة الجيده للمباراة •

الطرق الفرديّة •

التدريب أثناء العمل : وتسمى هذه الطريقة بطريقة الشخص والمدرّب ، ويكون القول والروءية والتدريب والتقييم متحدّين معا • وأحيانا فان المدرّب يمكن أن يكون مدرّب بيعي مهني أو خبير ولكن غالبا ما يكون رجل بيع موسمي • وتبدأ عملية التدريب أولا ، بوصف مواقف بيعيه خاصه ، وبشرح مختلف النماذج والمداخل التي يمكن استخدامها بفاعلية • وثانيا ، بمصاحبة الفرد ، فان المدرّب يعمل مقابلات بيعيه حقيقيه ، ويقوم بمناقشة كل منها مع المتدرب بعد ذلك • ثم بناء على اشراف المدرّب ، فان المتدرب يقوم بعمل مقابلات بيعيه كل واحده منها يتم القيام بمناقشتها وتقييمها • وبالتدرّج فان المتدرب يعمل أكثر فأكثر بنفسه ولكن مع الاستمرار في تقليل الاشراف •

ان فاعلية التعلم في هذه الطريقة يعتمد أساسا على مواصفات المدرّب • فاذا كان المدرّب موهّبا هلا ، فان المتدرب يبدأ بطريقه صحيحه ويستخدم نماذج بيعيه ملائمه • فيتم تصحيح نقاط العجز في البدايه قبل أن يصعب عادة التخلص منها • أما اذا كان المدرّب غير موهّبا هلا ، فان المتدرب يتعلم العادات غير السليمه من المدرّب وأيضا مهاراته المنخفضه • وعادة ما نجد أن معظم رجال البيع الموسميّين والموهّبين هلين للتدريب لا يرغبون في انفاق الوقت والجهد في القيام بعملية التدريب ، وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما يتم الدفع لهم باستخدام نظام العموله على المبيعات • وهذه المشكله يمكن التغلب عليها عادة عن طريق دفع مكافأة اضافيه لكل فرد يقوم بالتدريب لرجال البيع •

ويعتبر التدريب أثناء العمل جزء هام من معظم برامج تدريب المبيعات المبدئي • فلا يوجد طريقه أكثر فاعليه لتعلم عملية البيع بكفاءة • وعلى أية حال فان هذه الطريقه تعتبر ملائمه لتطوير مهارات المتدرب في عمل اللقاءات البيعيه ، والاجابه على الاعتراضات واتمام عملية البيع • والقيام بمثل تلك الابعاد بكفاءة يحتاج الى تدريب عملي وهذ الطريقه تمد بمثل ذلك التدريب العملي •

ونجد أن من العيوب لهذه الطريقه أن هذا الاشراف في التدريب أثناء العمل يتضمن استنفاد جانب كبير من وقت الاداريين • وعندما يكون لدى مدير المبيعات كثير من المسؤوليات وهيئه بيعيه كبيره للاشراف عليها فان مثل هذا التدريب يكون مستحيلا

بدون اهمال يعنى الابعاد الهامه الاخرى من العمل .

التعلم المبرمج : وتقوم هذه الطريقة على تقسيم موضوع الاهتمام الى عدد من الوحدات التعليميه تسمى اطارات والتي يتم وضعها فى كتاب أو ميكرو فليم لاستخدامها مع آلة تعلم مناسبة . وكل اطار يحتوى عادة على شرح لنقطه معينه بالاضافه الى سوء ال أو مشكله للمتدرب لاستخدامها فى اختبار فهمه . والمتدربين يفحصون الاجابات بواسطه الاشارة الى اطار مصمم آخر . فلو أن الاجابه صحيحه ، فان المتدرب يوجه الى مواد جديده ، ولو أنها غير صحيحه يتم الامداد بمعلومات شرح اضافيه ، ويتم اختبار المتدرب على هذه النقطه قبل الانتقال الى مواد جديده . ولذلك فان فحص المتدرب لتقدمه الخاص وانتقاله من مواد الى أخرى يعتمد على مدى سرعته فى الاستيعاب للمواد المختلفه . ان المنشآت تستخدم التعليم المبرمج فيما يتعلق بالامتحانات الرسميه كمحفزات ضروريه للمتدربين . وقد قام بتطبيق التعليم المبرمج العديد من الشركات وقد ثبت نجاحه فى بعض الشركات .

ان التعليم المبرمج لا يتم تبنيه بتوسع للتدريب البيعى . فمعظم الطلبات تهدف الى الامداد بالمعلومات الضروريه . ولا يتم استخدام هذه الطريقة للتدريب على النماذج البيعيه والمعلومات التطبيقيه لها وذلك نظرا لوجود صعوبات فى اعداد المواد التحليليه المبرمجه والملائمه لها . فالاعداد يتطلب مهارات كبيره وخلفيه سيكولوجيه ذات مستوى معين للتعلم .

الكورسات بالمراسلة : ويتم استخدام هذه الطريقة فى التدريب المبدئى والمستمر . فالمنشآت ذات المنتجات الفنيه المرتفعه والتي تملك قوة بيعيه صغيره ولكن معده جيدا ، تقوم باستخدام التعليم عن طريق البريد لاخبار رجال البيع ذوى خبره عاده بالتطورات للمنتجات الجديده والطلبات . وهذه الطريقه تستخدم أيضا لتدريب أفراد المبيعات خارج المنشأة ، مثل أفراد البيع الموزعين ، كما تستخدم لتحسين معرفتهم عن خطوط الانتاج للمصنع وعن نماذج البيع .

ان التدريب بالبريد يكون أكثر ملاءمه كطريقه تدريبيه بين حين وآخر وذلك عندما يكون المتدربين موزعين أو مشتتين جغرافيا . ولكن يمكن أن يتم تجميعهم دوريا لحضور المحاضرات والسينماترات ، ولعب الادوار وخلافه من طرق التعلم . ان التدريب المبدئى لرجال البيع يبدأ فى أوقات مختلفه وأماكن مختلفه ويستمر أو يتم المتابعه والتدريب أو يجب أن يتم فيما بعد باستخدام الطرق الجماعيه فى المركز الرئيسى . وعموما فان الاعداد

للكورس بحيث يكون نمطى ومتفق عليه ويغطى البيانات الفنية عن المنتج ومعلومات عامه عن المنشأة ونماذج البيع والاسواق يمثل بعض الصعوبات فيما يتعلق بالاختيار، والتنظيم وكتابة المواد • ففي العديد من الشركات قد يتم اعداد المواد التعليميه باستخدام الشرائط التسجيليه •

ويتطلب لنجاح هذه الطريقه المهاره الاداريه • ان المشكله الكبيره هى دفع المتدربين لاكمال ما تم توقيعه حسب الجدول ويجب أن يكون الافراد لديهم الرغبه الكافيه والنظام الذاتى للدراسه بدون اشراف مباشر • ومن الضرورى الامداد بامتحانات منتظمه وجوائز أو آيه محفزات أخرى لاكمال العمل فى الوقت المحدد • ان هذه الطريقه لا تجيب على اسئلة المتدرب ويمكن أن يقوم المستجدين الناجحين بالترتيب من أجل عمل المناقشات الدوريه وجها لوجه • وأيضا يوجد بعض المشكلات التى يتم مواجهتها فى تنفيذ التوقيعات كامله ، وفى تقييم العمل ، وتصحيح الاخطاء • وبالرغم من تلك المشكلات الاداريه ، فان التعليم بالبريد يكون غالبا أداة مكمله ومفيده مع الطرق الاخرى من التدريب •

الموء تمر الشخصى : ان العديد من الافراد يفترضون أن التعليم يحدث فقط فى المواقف بطريقه معينه • وعلى أية حال ، ففي الحقيقه فان التعليم يحدث فى مواقف مرتبه أو غير مرتبه رسميه أو غير رسميه • ففي الموءتمر الشخصى، فان المدرب (غالبا ما يكون مشرف المبيعات أو المدير التنفيذى للمبيعات) والمتدرب يقوما بالاشتراك فى تحليل المشكلات مثل الاستخدام الفعال لوقت البيع ، وتخطيط المسار البيعى وجد اول المقابلات ، ومداولة بعض المشكلات البيعيه غير العاديه • ان الموء تمرات الشخصيه يتم عملها عادة فى المكاتب أو المطاعم أو حجرات الفنادق أو أى مكان آخر • ويعتبر الموء تمر الشخصى عادة طريقه غير موجه وغير رسميه وتتغير تبعا لشخصيات كل من الموءتمر والمتدرب والموضوعات التى يتم مناقشتها •

الشروح والتوضيحات : ان هذه الطريقه يمكن استخدامها كطريقه جماعيه وأيضا كطريقه فرديه • وهى تتلاءم مع نقل المعلومات عن موضوعات معينه مثل المنتجات الجديده أو النماذج البيعيه • فتوضيح كيف تعمل المنتجات الجديده وكيف يتم استخدامها يعتبر من الاهميه بمكان ، ويمكن اتباع ذلك عن طريق عمل المحاضرات • ففي التدريب المبدئى فان نماذج التوضيح المستخدمه فى اتمام البيع تكون أكثر فاعليه عن المحاضرات • ان مدربي رجال البيع الفعالين يستخدمون التوضيحات لاقصى حد لها حيث أن التوضيح يكون أكثر فعاليه من مجرد القول • وعادة ما يتم استخدام التوضيحات مع الطرق الاخرى للتدريب

وقد تتضمن التوضيحات مساعدات مرئية مثل الافلام والعروض باستخدام أدوات الايضاح الاخرى • ومن خلال ذلك فانه يمكن توضيح النماذج البيعية وتحليلها وبيان كل من النماذج الصحيحة وغير الصحيحة • ان التوضيحات تكون فعاله على وجه الخصوص في التدريب البيعى • ويزيد الابقاء على التعلم نظرا لان كل من السمع والبصر يتسم استخدامهم ، فالرء به بالعين والسمع بالاذن يساعد على الابقاء على وتذكر المعلومات أكثر من استخدام واحد منهما فقط • ولذلك فان التوضيحات يمكن أن تلعب دورا هاما بالنسبه لكل من التدريب البيعى واللقاءات البيعية مع المستهلكين •

تحقيق التوازن بين الطرق الجماعيه والفرديه •

عموما فان التعليم الجماعى يستخدم فى برامج التدريب الرسمى ، أما التعليم الفردى فيتم اعطاءه عادة فى الميدان • ان كل من الطرق الجماعيه والفرديه تساهم فى تشكيل برنامج التدريب الكلى ، ولذلك فان على الادارة تقرير دور وتوقيت كل منهما • ويوجد العديد من العوامل التى تؤثر على هذا القرار وسوف نوضحها فيما يلى (Still & Cun- d1ff, 1969) :

عندما يوجد عدد كبير من الاشخاص الجدد ، فان التعليم الجماعى عادة يعتبر من الطرق العمليه للامداد بالتدريب لرجال البيع بأقل تكلفه لكل فرد • وأيضا يجب تحديد محتويات التدريب بطريقه واضحه ودقيقه • ويكون التدريب الجماعى أكثر فاعليه اذا تم اتباعه بالتدريب الفردى فى ميدان العمل • ويجب مراعاة تكامل برامج التدريب مع ما يتم تعلمه فى مراحل التعليم المختلفه •

ان التدريب الميدانى أساسا يتم أثناء العمل ، ولكن أيضا يمكن ادارته من المكتب • ان المتدرب تحت الاشراف يقسم وقته بين الفرع ، والمنطقه والقطاع • ونظرا لان التدريب الميدانى تعليم فردى فى الغالب فهو عادة غير رسمى • ففي الميدان فان المتدرب يتعلم بواسطه المشاهده لرجل بيع ذو خبره فى مواقف فعليه وبواسطه الممارسه الفعليه للنماذج البيعية •

ان مديروا المبيعات عموما يختلفون فى رأى فيما يتعلق بأفضل توقيت للتعليم الجماعى مقابل الفردى • فالغالبية يعتقدون أن المتدرب يجب أن يحصل على تعليم جماعى رسمى ووضع الافكار فى العقول قبل أن يواجه أو يقابل العملاء ويبدأ فى عملية البيع الفعلى • ويعتقد البعض الآخر وهم قلة فى توقيع المتدربين لاعمال البيع من

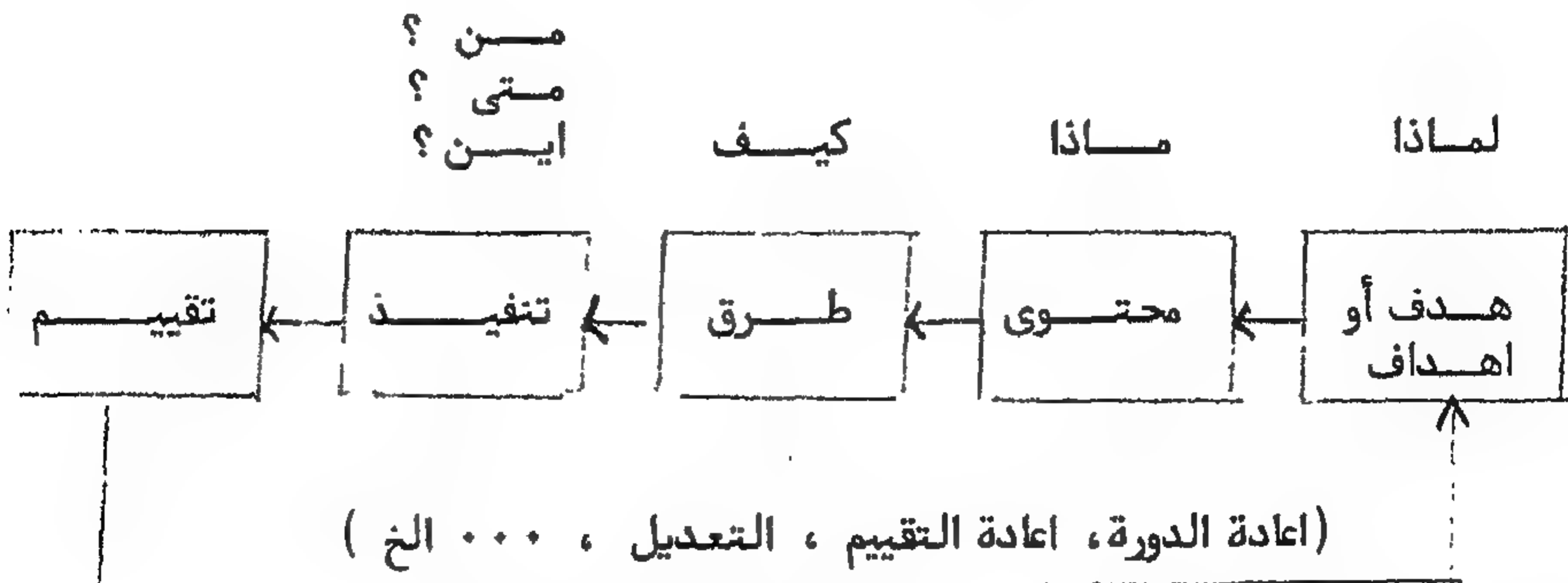
أجل التعليم الفردي قبل القيام بتدريبهم تدريباً رسمياً موسعاً . وفى تدعيم نظرية القلـه ثلاث أشياء يجب قولها (١) رجال البيع الجدد يملكون فرصه لاثبات ذاتهم وأنهم يفهمون عملية البيع جيداً قبل انفاق النقود على التدريب الرسمي ، (٢) عادة لا يتم توظيف رجل البيع الجديد فى جماعات كبيره بدرجة كافيه تمكن من القيام بعمل تدريب رسمى فى الحال ، فالرجال قد يتم تعيينهم بين البرامج ويمكن أن يتم وضعهم للعمل حتى تبدأ فترة التدريب فى الفتره التاليه ، (٣) يوجد اثبات يوضح أن خبره أثناء العمل السابق لا تدعم فقط دافعية التعليم المطلوبه ولكن تجعل التعليم الرسمي أكثر معنى وفائده . ان موقف القلـه من الواضح عدم ملاءمته عندما يتم بيع منتجات مرتفعه الفنيه الى مشتريين معقدين . وفى هذه الحالات ، فان التدريب على بيع المنتج ليس فقط هام وانما يتم الامداد به بطريقه أفضل من خلال التعليم الجماعى .

التنفيذ لبرامج التدريب البيعى

لكى يتم التنفيذ بنجاح لبرامج التدريب فانه يجب التخطيط وتوجيه الانتباه الى التفاصيل . ويجب اتخاذ بعض القرارات الهامه المتعلقة بالاهداف ، والمحتويات ، والطرق ويوضح شكل (٣٠) التالى العلاقات والداخل المتعلقة ببرامج التدريب البيعى . فنجد أن الخطوات المتعلقة بالاهداف والمحتويات والطرق تتضمن الاجابه على التساؤلات : لماذا ، وماذا ، وكيف . بينما خطوة التنفيذ تتضمن الاجابه على التساؤلات من ومتى وأين . أما خطوة التقييم فتتعلق بتقييم النتائج ويتطلب التقييم المقارنه مع أهداف البرنامج كما هو موضح بالمعلومات الراجعه بالشكل .

شكل (٣٠)

مداخل (هدف، محتوى، طرق، تنفيذ، تقييم) لبرامج التدريب البيعى



وتتطلب خطوة التنفيذ قرارات تنظيمية فيما يتعلق بتحديد من هم المتدربين ، ومن سيقوم بعملية التدريب ، ومتى يتم التدريب ، وأين سوف يتم القيام بالتدريب ، ويعتمد التنفيذ الفعال للبرنامج على المهارات التعليمية وأيضا التنسيق للخطط والتفاصيل . ان ادارة البرنامج يتضمن عمل ما يمكن فعله لخلق مناخ تدريبي منتج للتعلم .

وسوف نقوم بشرح فلسفات التدريب وادارة البرامج التدريبية (من المتدربين ، والمسئول عن التدريب ، وتوقيت التدريب ، وموقع التدريب ، والمواد التعليمية والمساعدات التدريبية، وتكلفة التدريب ، والتقييم للبرامج التدريبية) فيما يلي :

فلسفات التدريب البيعى .

توجد فلسفتين للتدريب البيعى ، ويمكن التمييز بينهما بواسطة طبيعة التغيير السلوكى المرغوب من جانب رجال البيع . وهاتين الفلسفتين هما : فلسفة الاستجابة المشروطة وتبحث لتدريب أفراد البيع لكى يستجيبوا بطرق نمطية أو مبرمجة ، وفلسفة الاستجابة المرئية وتبحث عن تطوير روية المتدرب ومهاراته التحليلية لكى يستجيب بطريقة ملائمة وبطرقه الشخصية . ففي استجابة القوة البيعية المشروطة ، فان كل الافراد يتفاعلون بنفس الطريقة لآى موقف معطى ، بينما فى استجابة رجال البيع المرئية، فان كل فرد يتفاعل بطريقة فردية .

ان الاختيار بين تلك الفلسفتين يعتمد جزئيا على النموذج البيعى المسيطر مسبقا والذي تتوقع المنشأة من رجال البيع تطبيقه . فلو أن نموذج البيع المسيطر مسبقا كان اما تجارى او مهنى ، فان فلسفة الاستجابة المشروطة تكون هى الاختيار الطبيعى، فكل من جودة الاشخاص فى المنظمات والعملاء الذين يتم عمل المقابلات معهم، والنماذج البيعية التى لا تتطلب مستوى مرتفع من التدريب الفنى أو القدرة والاستجابة المبرمجة كلاهما يوفر الوقت الكاف لمداولة معظم المواقف . ولو أن النموذج البيعى المسيطر مسبقا كان فنيا أو مشروع جديد ، فان فلسفة الاستجابة المرئية هى الاختيار الطبيعى ، لكل من هذه النماذج البيعية التى تتصف بالمواقف غير الروتينية وغير النهائية وتتطلب معرفة غير عادية أو الخلق والابداع والعبقريه . والاستجابات الملاءمة تحتاج لان تتعدل تبعا للمواقف الفردية .

وتتأثر عملية الاختيار بين الفلسفات التدريبية بعوامل أخرى . فلو أن الادارة تعتبر القوة البيعية كمصدر للمواهب الادارية، عندئذ حتى ولو كان نموذج المبيعات المسيطر

مسبقا مهني أو تجارى ، فان فلسفة الاستجابة المرثية تكون الاختيار الأكثر ملاءمة .
وعموما فان الجودة المرغوبة لرجال البيع تكون بالاعتبار الأعلى من المطلوب لاداء مثل تلك
الانشطة الروتينية . فكلما ارتفع جودة رجال البيع فانه يوجد احتمال أقل لاختيار فلسفة
الاستجابة المشروطة عند التدريب .

وبالمثل فان جودة الاشخاص فى المنظمات العميلة والذين يتم عمل المقابلات معهم
تتأثر باختيار فلسفة التدريب ؛ فلو أن هوء لاء الاشخاص ذوى مستوى منخفض وذوى
مراكز منخفضة ، فان اختيار فلسفة التدريب بالاستجابة الشرطية تكون هى الافضل . ولكن
لو أن الافراد فى المنظمات العميلة ذو مستوى مرتفع ويشغلون وظائف مرتفعة المستوى ،
فان التدريب بالاستجابة المرثية تكون هى الاختيار الضرورى .

ونجد أن اختيار الفلسفة التدريبية يوء ثر على التخطيط للبرامج التدريبية وتنفيذها
وتقييمها . ان تدريب رجل البيع الجديد على البيع فى المنازل يكون أكثر اقتصاديه تبعاً
لفلسفة الاستجابة المشروطة والاستجابة المبرمجة للمواقف التى تحدث بطريقة أكثر تكراراً .
أما تدريب رجل البيع الجديد الذى يتعامل مع مشترين مرتفعى المستوى فى سلاسل
السوبر ماركت بالمقارنه ، تستدعى استخدام فلسفة الاستجابة المرثية . ونظراً لاختلاف
الاهداف فان الجزء الرئيسى فى مرحلة التنفيذ تتأثر بمن سيتم تدريبه ومن سيقوم بالتدريب
ان فلسفة الاستجابة المرثية تتطلب المتدربين ذوى الجوده المرتفعه عنه فى حالة فلسفة
الاستجابة المشروطة . ان الجزء التنفيذى يتكون من الاعداد للمواد التعليميه والمساعدات
التدريبية وغيرها يتأثر بقوة بفلسفة الاستجابة المشروطة وتتطلب مواد ومساعدات يتم تصميمها
لتسهيل الخطط للاستجابة المبرمجة بينما فلسفة الاستجابة المرثية تضع تركيزاً أكبر على
المواد والمساعدات المداره لتطوير المهارات التحليليه والاستجابة الداخليه .

ان فلسفة الاستجابة المشروطة تسهل عملية التقييم حيث أنها تتكون اساساً من
تحديد امتداد الانجاز لاهداف التدريب ، وهل تعلم المتدربين الاستجابات النمطية أم لا .
ومن بين الطرق لتحديد هذا يكون من خلال الاختبارات الشفوية والكتابيه ، وملاحظة
رجال البيع أثناء العمل ، واختبار العملاء . وبالمقارنه فان قياس تدريب الاستجابيه
المرثيه والمهارات التحليليه لا يمكن عملها بدقه ولكنها تقييمات حكميه شخصيه . أما النتائج
لتدريب الاستجابة المشروطة فيتم قياسها بموضوعيه أكبر ، وهوء لاء المندرجين فى تدريب
الاستجابة المرثيه يتم تقييمهم فى الغالب بطريقه شخصيه . وعلى سبيل المثال فان اختبار
الاختبار المتضاعف يكفى لقياس تدريب الاستجابة المشروطة بينما اختبار الاسئلة المطوله

يكون مطلوب لقياس تدريب الاستجابة المرثيه •

ادارة البرامج التدريبيه •

تتطلب خطوة التنفيذ اتخاذ بعض القرارات الرئيسيه وهى تحديد من سيتم تدريبهم، ومن سيقوم بعملية التدريب ، وتوقيت التدريب ، وتحديد موقع التدريب ، والمـــواد والمساعدات التدريبيه ، وتكاليف التدريب • وسوف نقوم بشرح كل منها فيما يلى (Still) (et.al.,1987 ; Hartely, 1979) :

تحديد من سيتم تدريبه : ان تحديد المتدربين بالنسبه لبرامج التدريب المستمره يكون أكثر تعقيدا عنه فى حالة التدريب المبدئى • فتقوم المنشأة بتحديد المتدربين لبرنامج تدريبها البيعى عندما تقوم بتوصيف أعمال المبيعات وتقوم بتوظيف المتقدمين لأعمال البيع • بينما برامج تدريب المبيعات المستمر يتم وضعها مسبقا لكل الأفراد فى بعض الشركات، ان الممارسه العامه هى اختيار المتدربين تبعا لبعض المعايير •

وعموما نجد أن برامج التدريب واعادة التدريب مكلفه • هذا بالإضافة الى التكاليف غير المباشره لآخذ المتدربين من الميدان كبيره • وللمساعدة على التحكم فى ارتفاع تكاليف اعادة التدريب ، فانه يجب أن يتم اختيار الاعضاء من القوة البيعيه والذي يكون برامج اعاده التدريب لهم أكثر فائده • ويجب الا تتم عملية الاختيار للمشاركين فى تلك البرامج بطريقه فجائيه وبدون تخطيط، فيجب فى مراحل التخطيط المبكره تطوير اجراء نظامى لاختيار الاعضاء لبرامج اعاده التدريب — والطريقه الاساسيه للاختيار هى أن يتم استخدام معيار اعاده تدريب الجميع ولكن بطريقه دوريه — ويوجد العديد من البدائل لاختيار الاعضاء واعاده التدريب وهى (Withey, 1977) :

البديل الاول : يخدم الاختيار كمكافأة لاصحاب الاداء المرتفع، فيتم عمل برنامج اعاده التدريب ومنحه كحافز للأفراد أو لأقسام البيع ككل أو للفروع التى تقابل وتحقق الاداء المرغوب • ومنطقيا فان المنافسه بين أعضاء القوة البيعيه للمراكز النادره فى حصص الماده التدريبيه مرغوب • ان المؤيدين لهذا النظام أيضا يناقشوا بأن الاموال التى يتم انفاقها على اعاده التدريب سوف تجعل الشخص الافضل أفضل ولا يتم انفاقها على الاعضاء الاقل من القوة البيعيه •

ومن الجئه الاخرى ، فان اعاده تدريب رجل البيع ذو الاداء المرتفع والذي لا يحتاج الى التدريب بدرجه كبيره ستكون الفوائد الراجعه من وراءه قليله، فقد يكون تدريب رجل

البيع أقل من المتوسط (من حيث الجوده) أفضل حيث أن الناتج سوف يكون أعلى . وأيضاً فان استبعاد رجال البيع ذوى الاداء المنخفض من التدريب سوف يؤدى الى زيادة الفجوة بين رجال البيع ذوى الاداء المرتفع وذوى الاداء المنخفض ، وبالتالي فانه من الأفضل عمل هيكل يتكون من مزيج من المستويات المختلفه للاداء من رجال البيع .

البديل الثانى: يخدم الاختيار أيضاً كعقاب لرجال البيع ذو الاداء الضعيف . وهذه الطريقه تفترض أن رجال البيع لا يحبون برامج اعاده التدريب . ان المدربين الذين يقومون بممارسة عملية الاختيار عادة ما يرون أن أنشطة اعاده التدريب هى وسيله لازعاج رجل البيع . ان مثل تلك البرامج بالطبع تحت تلك الافتراضات سوف تفشل .

البديل الثالث : ويخدم الاختيار تحقيق الملاءمه للطراف ذات العلاقه . فالاختيار للأفراد يتم بحيث لا يحدث صراع مع فترات الاجازات أو الراحة الاسبوعيه وأكثر أهميه عدم حدوث صراع مع فترات نشاط المبيعات فوق العادى . أى يتم عمل اعاده التدريب فى الفترات التى لا يكون رجل البيع مشغولاً فيها .

البديل الرابع : يتم الاختيار بناء على الاقدميه . وتحت ذلك الاجراء فان المشاركه فى كورسات تدريب المبيعات يكون اتوماتيكياً عند نقاط محدده مسبقاً من المجرى الوظيفى لرجل البيع . فبعد مده معينه من الشهور أو السنوات من الخدمه لرجل البيع يتم اعاده تدريبه بصورة منتظمه . ويعتبر هذا البديل أكثر البدائل شيوعاً فى الاستخدام فى العديد من المنشآت .

تحديد من المسئول عن التدريب : ان التدريب يمكن أن يتم ادارته بواسطه —————
المدربين التنفيذيين أو بواسطه أفراد استشاريين أو بواسطه اخصائيين من خارج المنشأة .
وغالباً ما يتم استخدام اتحاد من المصادر .

المدربين التنفيذيين : ان مديرو المبيعات بالمقارنه بالخبراء الاستشاريين داخل المنشأة يمكن أن يحققوا فهم وروء به أفضل لقراراتهم فيما يتعلق برجال البيع وذلك نظراً لانهم يملكون فهم أفضل للمشكلات والتحديات فى المواقف البيعيه عنه بالنسبه للأفراد الاستشاريين الذين يكونون معزولين عادة عن خط السلطه . ان العيب الرئيسى لاستخدام مديرو خط السلطه هو نقص الوقت الملائم لتكريسه للتدريب ، فيوجد العديد من الانشطه والمهام التى تحتاج منهم الى توجيه الانتباه . وبالإضافه الى ذلك فانه بالرغم من أن مدير المبيعات يمكن أن يكون رجل بيع ممتاز ولكن هذا قد لا يكون ضماناً على أنه يمكنه الاتصال بفاعليه

وكفاءة لا يصل معلوماته ومهاراته للآخرين .

الخبراء الاستشاريين : ان أفراد التدريب الاستشاريين يمكن أن يعطوا وقت وانتباه أكبر لمهمة التدريب بالمقارنة بالمدرين التنفيذيين والذين يمكن أن يعطوا لهذه المهمة انتباه بسيط . ان الخبراء الاستشاريين يمكن أن يكون لديهم معرفه أكبر بنماذج التعلم واستخدام المساعدات المدعمة والمرئيه وخلافه . فهم أكثر تأقلا مع ما تقوم بعمله الشركات الاخرى من حيث طريقه التدريب وخلافه . وعموما فان الافراد الاستشاريين يجعلون برامج التدريب أكثر موضوعيه وتعقيدا ، هذا بالرغم من أنهم قد تنقصهم المدخلات العمليه بالمقارنة بمديرى خط السلطه . هذا ونجد عموما أن الافراد الاستشاريين يتجهون الى اطالة فترة التدريب واعطاءها أكثر مما هو ضرورى ومطلوب .

الاخصائيين من خارج المنشأة : يوجد العديد من الشركات التى تقوم بتقديم الفنىيين والمتخصصين فى العمليات التدريبيه للعديد من الشركات الصغيره والتى قد لا تستطيع توفير قسم خاص للتدريب فى منشأتها أو قد لا يوجد لديها الامكانيات لعمل ذلك . ان مثل هؤلاء الاخصائيين يمكنهم مداولة البرامج التدريبيه كلها أو القيام بجزء منها والتى تشعر المنشأة بأنها بحاجة الى المعاونه الخارجيه فيما يتعلق بهذا الجزء . ويمد ذلك بالمرونه الكبيره . وحيث أن متخصصوا التدريب من الخارج يعتمدون على تحقيق الرضا للمنشآت التى تتعامل معهم حتى يمكن أن يستمروا فى العمل فى المستقبل فانهم يمكن الاعتماد عليهم عادة نظرا لمعرفتهم المتخصصة فى هذا العمل وتوافر الاهتمام من جانبهم حيث أن ذلك هو مجال عملهم وتخصصهم .

توقيت التدريب : ان برامج التدريب فى العديد من المنشآت تتكون من كل من التدريب المبدئى والمستمر . وحينما تكون الحاجه الى التدريب المبدئى للاعضاء الجدد (الذين لا تكون لديهم خبره الكافيه) ، فان العديد من الممراء توء كد أهميه استمرار التدريب وأن يتم على اساس دورى .

ان التدريب المستمر (المنعش) يكون مساعدا فى طبيعته ويهدف عادة الى تحسين الاداء الضعيف . ومن الجهة الاخرى فانه يمكن أن يوجه الى رجال البيسيع ذوى الاداء الافضل من المتوسط على افتراض أن المدفوعات فى التدريب الاضافى سوف يكون العائد منها مرتفعا بالمقارنة بتدريب الاداء الممتاز . فالهدف العام هو المساعده على نمو خبرة الشخص وتطويره بدلا من الادارة للنشاط بدون نمو عام بعد عام .

ان تنمية المهارات ، والامداد بالمعلومات الحديثه ، ومحاولة الحد من مشكلات البيع واعادة التقويه فيما يتعلق بالدافعيه تعتبر من الاشياء الهامه لرجال البيع الجدد والحاليين . فالمتدربين يواجهون بكثير من التحدى فى دورات التدريب المستمر عنه فى حالة التدريب المبدئى ، حيث أن رجال البيع ذوى خبره يشعرون بالغضب فيما يتعلق بالوقت الذى يتم أخذه للتدريب من وقت البيع المنتج الا اذا تم اقناعهم بوجود فائده واضحه وظاهره من وراء هذا التدريب .

ويوجد العديد من وجهات النظر المختلفه بخصوص توقيت التدريب المبدئى . فبعض الشركات تفضل أن ترى رجال البيع يثبتون قيمتهم بواسطه الوصول الى مستوى معين من المبيعات قبل القيام باعطائهم التدريب المبدئى . ان مثل تلك الفلسفه (الحوض أو العوم) يمكن أن تستخدم بطريقه أفضل فى المواقف التى لا يتم ملاحظه فقد القليل من العملاء بواسطه المنشأة . وبعض الشركات الاخرى قد تستطيع تحمل الخساره من العملاء حتى يتم تحسن أداء رجال البيع واثبات أنفسهم قبل أن يصبحوا لهم الحق فى التدريب الاضافى .

موقع التدريب : ان التدريب يمكن أن يكون مركزى أو غير مركزى . ان التمييز يرتبط بمن سيقوم بعملية التدريب ، وفى الحقيقه فانه عادة ما يتم استخدام اتحاد من التدريب المركزى وغير المركزى . ولكن بعض الشركات تعتمد على التدريب المركزى فقط .

التدريب المركزى : يوجد العديد من الاختيارات الممكنه للتدريب المركزى ، هل يجب وجود تسهيلات ثابتة ومدارس تدريبيه أم يتم عمل ذلك فى مواقع موء قته من خلال مبيعات دوريه أو استخدام لقاءات بيعيه على مستوى المناطق أو المستوى القومى (ويعتمد ذلك على حجم القوة البيعيه) ، فلو قامت الشركه بتقريراستخدام تسهيلات دائمه فيمكن أن يكون ذلك فى المركز الرئيسى ، أو فى مصنع رئيسى ، أو فى حجرات خاصه أو حتى فى مبنى منفصل يتم استخدامه للتدريب .

ان المؤيدين للتدريب المركزى يمنحوا كثيرا من التسهيلات المقدمه ويمكن استخدام اخصائين لعملية التدريب المركزى، وهم عادة ما يكونون أكثر قدرة عنه فى حالة القيام بالتدريب غير المركزى . وأيضا يمكن التدريب المركزى من توفير تدريب نمطى بحيث أن جميع ممثلى المبيعات يتم تدريبهم على أفضل النماذج واعطاء هم أحدث المعلومات . كما أن استخدام التدريب المركزى يمكن من وجود تسهيلات أفضل (من حيث المعدات وجودتها وعددها وغير ذلك من الادوات المساعده فى عمليات التدريب) والتى تكون فعاله (م٢٦—التسويق والفراغ ج٣)

فى لعب الادوار ، وأيضاً وجود دليل للتدريب وخلافه . هذا بالإضافة الى أن اجتماع رجال البيع من جميع المناطق والأجزاء يكون عاملاً هاماً فى المساعدة على خلق الشعور بالمقارنه والذى يشجع على تحسن المعنويات والولاء للمنشأة . وأيضاً فإنه عادة ما يحفز التدريب للمديرين التنفيذيين لجميع القطاعات وهذا يساعد أيضاً على تحسين المعنويات .

ويوجد بعض المحددات للتدريب المركزى فيما يتعلق بالوقت والتكاليف . فتكاليف التدريب للشركة تتزايد عندما يتم احضار كل المديرين وممثلى البيع فى مكان واحد مع بعضهم سواء كان ذلك باستخدام تسهيل دائم أو فندق أو أى مكان يصلح لذلك . فنجد أنه يوجد العديد من النفقات المتعلقة بالمواصلات والمأكل والاقامه وبالإضافه الى ذلك تكاليف الوقت المفقود من رجال البيع والمتعلق بوقت البيع ، وأيضاً الوقت المتعلق بالتخطيط والاعداد للبرامج التدريبيه الى غير ذلك .

ويمثل عنصر الوقت قيماً على طول برامج التدريب . فمن الواضح أن رجال البيع ذوى الخبرة لا يمكن أخذهم من أعمالهم البيعيه المنتجه لفترات طويله ، نظراً لتأثير ذلك على المبيعات وعلى دخولهم وأسرههم . فنجد أنه يمكن تخفيض الفقد فى إنتاجية البيع عن طريق عمل الدورات التدريبيه واللقاءات أثناء فترات الركود للانشطه البيعيه .

التدريب غير المركزى : يوجد العديد من الاشكال الشائعه للتدريب غير المركزى يمكن أن تتراوح من التدريب أثناء العمل بواسطه مديروا المبيعات أو غيره الى دورات تدريبيه رسميه على مستوى الفرع ، وبالطبع مع مساعده أفراد المركز الرئيسى .

ان الميزه الرئيسيه للتدريب غير المركزى هى انخفاض التكاليف . وذلك نظراً لانه يمكن لرجال البيع القيام بأعمالهم أثناء فترات التدريب ، فهم يستطيعون وضع الافكار التدريبيه ونماذج البيع فى الممارسه العمليه بسرعه واختيار تلك الافكار والنماذج عملياً ويمكن اعاده تعديلها لو كان ذلك ضرورياً . وحيث أن التدريب غير المركزى عادة ما يكون أقل تركيزاً أو كثافه ، فان المواد أكثر احتمالاً للبقاء مدة أطول عن تلك المكتسبه من التدريب المركزى والذى يكون المناخ فيه أكثر كثافه ، حيث أن مدير الفرع يكون كلية أو على الأقل جزئياً متضمناً فى التدريب غير المركزى ، فان الظروف تكون مفضله لخلق فهم أفضل مع رجال البيع . ان العيب الرئيسى يتعلق بمدى قدرة مدير الفرع على القيام بعملية التدريب . فيمكن أن يكون مدير المبيعات الميدانى أقل مهارة عن الأعضاء الاستشاريين المتخصصين فى التدريب ، هذا بالإضافة الى أن مدير المبيعات يمكن أن يشعر بالضيق

بسبب الوقت الذى يتم انفاقه على هذا التدريب .

وعموما فان استخدام التدريب المركزى بالاضافة الى التدريب غير المركزى يكون أفضل لمعظم المنشآت . فيمكن أن يتم استخدام التدريب المركزى للاعضاء الجدد ثم يتم اتباعه بالتدريب أثناء العمل والدورات التدريبية فى الميدان . ويمكن أن يتم استخدام اللقاءات البيعية لتحديث المهلوات واخبار رجال البيع بالتطورات الجديدة سواء فى المنتجات أو المعلومات فيما يتعلق بالتغيرات التى تحدث فى الشركة .

المواد التعليمية والمساعدات التدريبية : ان أحد الانتقادات لنجاح تنفيذ برامج تدريب رجال البيع هى عدم توافر المواد التعليمية والمساعدات التدريبية . وهذه تتغير من منشأة الى أخرى ومن برنامج الى آخر تبعا لتغير الاهداف والمحتويات والطرق . ان خصائص واستخدامات الانواع الرئيسيه من المواد التعليمية والمساعدات التدريبية تتضح فيما يلى (Still, et.al., 1987) :

الدليل : ويسمى أيضا كتيب تدريبى، ويتم استخدام الدليل فى معظم البرامج التدريبية الجماعية . ويحتوى الدليل عادة على ملخصات للقاءات الرئيسيه المتعلقة بـ مواد القراءة ، وعبارات وفقرات عن أهداف التعلم لكل دورة ، والاسئلة والحالات والمشكلات بالاضافه الى توجيهات لكل الدورات المتضمنه لعب الادوار أو المباريات . فتحتوى على الكثير من العبارات الواضحه والقصيره عن البيع ، وأسعار المنتجات ، والتدريب لرجال البيع ، والسياسات الاخرى وأيضاً التفصيلات عن أنظمة المنشأة واجراءاتها . وبعض كتيبات المعلومات تحتوى على معلومات عن المنتجات واستخداماتها وتطبيقاتها . ويجب التحديد والتمييز عند اختيار العناصر التى يكون هناك حاجه اليها . فالدليل غالبا ما يتم تصميمه لعدة اغراض ليخدم كمرشد دراسى أثناء فترة التدريب وأيضاً كمرجع فيما بعد .

المواد المطبوعه الاخرى : وهذه تتضمن تقارير المنشأة ، وكتيب قصير يحتوى على المعلومات الرئيسيه والهامه باختصار فهو يحتوى عن معلومات عن المنتجات والمبيعات ، وتقارير المعلومات ، ويوجد أيضا الكتب الدراسيه النمطيه والكتب التجاريه والفنيه ، والمجلات والصحف المتعلقة بالصناعه وبالمنشآت عموما . ويمكن أن يتم استخدام منشورات الشركة لامداد رجال البيع بكل المعلومات الحديثه أول بأول . ان تجهيز رجال البيع فى الميدان بالمعلومات هو السبب الرئيسى فى جعل المنشآت تقوم بامداد رجال البيع بالمجلات عن المنشآت والصناعه وايضا بالكتب وخلاف ذلك من المواد الضروريه . وبالرغم

من أن المتدرب قد يكون من النادر قيامه بقراءة كل ذلك جيدا أثناء فترة التدريب الرسمي، إلا أنه يتم الأخذ في الحسبان للتوقعات عن امكانية استخدام تلك المواد فيما بعد •

المساعدات التدريبية : ان المساعدات التدريبية هي أدوات مدعّمه ومساعدته وقادرة على نقل حافظ الراءيه و (أو) الصوت • ومن تلك الادوات استخدام السبورة والبروجكتور ، والشاشات وخلافه • وتساعد تلك الادوات على توضيح بعض النقاط الهامه وتلخيص المناقشات واستخدام اشكال معده من قبل وخرائط وجداول احصائيه ، وكل هذا يضيف عنصر الراءيه الى التعبير الكلامي •

وأيضاً فان استخدام الصور المتحركه والافلام يكون فعالا عند شرح مواقف معقده • ان نقل المعلومات الفنيّه باستخدام بعض الاجهزة الحديثه يمكن أن يكون فعالا • وعموما فان عمل ذلك قد يكون مكلفا نظرا لان اعداد الفيلم يتطلب كميرات وممثلين ومنتج وأشياء أخرى كثيره حتى يتم انتاج الفيلم العلمى • وعلى المنشأة أن تقارن بين التكلفة والعائد من وراء استخدام مثل تلك الافلام والصور • ومعظم أفلام التدريب البيعيه تبحث عن نقل معلومات عن المنتجات وتطبيقاتها • والبعض الآخر يهدف الى تحسين نماذج البيع •

ويمكن استخدام الشرائط المسجله ومعدات الاعادة فى التدريب على النماذج البيعيه • فيتم عمل اللقاءات البيعيه الحقيقيه (بناء على الحالات العمليه الحقيقيه) أو غير الحقيقيه على شرائط ويتم استخدامها لتقييم الجماعه • وهذا يُمكن رجال البيع من تسجيل الشرائط واستخدامها بأنفسهم فيما بعد وعند الحاجه اليها • وبالتالي يتمكنون من تقييم فاعليتهم الشخصيه وايجاد طرق لتحسين الاداء • وعموما فانه يتم استخدام مسجلات كبيره فى برامج التدريب الرسميه لتسجيل المناقشات الجماعيه ودورات لعب الادوار ويتم استخدام الشرائط بعد ذلك للتعليق والتقييم بواسطة المشاركين والمدرب • وبعض المدربين يقومون بتسجيل الدورات التدريبيه الخاصه بهم ويتم استخدامها فيما بعد لتحسين فاعلية التعليم وتوفير فترة الاعداد للاداء المتكرر •

ويتم أيضا استخدام الدوائر المغلقه بالتلفزيون عندما يكون الوقت على درجه من الاهميه • فهي تعتبر أداة ملائمه وأيضاً يمكن استخدام الدوائر المغلقه فى برامج التدريب غير المركزيه باختصار فى حالة تغيرات السياسه وكبديل للتدريب باستخدام اللقائنات البيعيه العامه.

الواجبات العالية المستوى : لتوفير الوقت فان العديد من البرامج تتطلب من المتدربين اعداد واجبات معينه مقدما • ففي بعض المواقف تكون تلك الواجبات عبارة عن أشياء معينه يتم اختيارها للامداد بمعلومات كامله عن جداول الموضوعات التي سيتم تغطيتها في دورات التدريب الرسمي • وفي مواقف أخرى فان الواجبات (المهام الموقعه) تتمثل في قراءة حاله واعداد خطه للعمل يتم استخدامها في الدورة المحدده • ومن الاهميه أن يفهم المتدربين الاغراض وراء اعطاء تلك الواجبات • ويجب أن يتم امدادهم بتعليمات واضحـه، فيتم تقوية دافعية المتدربين عندما يحصلون على معلومات راجعه عن تلك الواجبات المرتفعه المستوى ويمكن أن يتم استخدام الواجبات المقدمه للجماعات وأيضاً للأفراد •

وتخدم الواجبات والتوقعيات في أنها يتم عملها في أوقات خارج الدورات الرسميـه وبهذا تخفض الوقت الذي يتم انفاقه من وقت البيع • وبالإضافه ونظرا لانها تتطلب وقت اضافي، فان تلك الواجبات المقدمه يجب أن يقتنع بها المتدربين وأيضاً يفهمون جيداً بأنها سنوف تساعد على تحسين الاداء وزيادة الانتاجيه •

تكاليف التدريب : ان أى برنامج كامل غير مركزي للتدريب يتكلف الكثير من النفقات ، أما بالنسبه لبرامج التدريب المركزي الطويل والذي غالبا ما يتم عمله في البيع الفنى للمنتجات المعقده فان التكاليف تكون كبيره جدا • ويجب على المنشأة أن تقـوم بالمقارنه بين التكاليف الناشئه عن عدم التدريب (أو تخفيض التدريب) مقابل المساهمات التي يمكن أن تتحقق من وراء استخدام برامج تدريبيه مكثفه • ويوضح الشكل (٣١) التالي أكثر التكاليف شيوعا والتي تصاحب برنامج التدريب وأيضاً التكاليف غير الملموسه الناشئه عن ارسال رجل البيع غير مدرب جيداً في ميدان البيع •

ان التكاليف للمباشره للتدريب والتي يمكن تقديرها بطريقه دقيقه يمكن أن تكـون كبيره لكل شخص حسب غالبية الاحصائيات • أما التكاليف غير الملموسه والناثجه عن فقد المبيعات وعدم رضا المستهلك تكون أكثر صعوبه في تقديرها • ومن الاهميه بمكان أن تقوم المنشأة بمراجعة اجراءات التدريب مع الاخذ في الاعتبار هدف تخفيض التكاليف • وسوف يتضح ذلك من الفقره التاليه والمتعلقه بتقييم برامج التدريب •

شكل (٣١)

المفاضله بين تكاليف التدريب وعدم التدريب

التكاليف المتضمنه فى التدريب	التكاليف غير الملموسه لعدم التدريب
— أجور المتدربين أثناء التدريب •	— عدم رضا العملاء •
— مصاريف السفر والتحرك للمتدربين والراجعه الى التدريب •	— فقد المبيعات •
— مرتبات المديرين والهيئه التدريبيه والوقت المنفق مع التدريب •	— فقد المستهلكين •
— التسهيلات التدريبيه •	— المنافسه فى الطريق •
— المواد التدريبيه •	— معلومات راجعه غير ملائمه من الميدان •
•	— زيادة معدل دوران العمل •
•	— انفاق وقت وجهد أكبر من جانب المشرف •
•	•
•	•
•	•
•	•

Hartely, 1979, P. 300

المصدر :

تقييم برامج التدريب : ان العديد من الشركات بحاجة الى القيام بتقييم برامج التدريب لتحديد ما اذا كان يتم الحصول على قيمة الاموال المنفقه فى التدريب أم لا ، وما اذا كان من الممكن تخفيض تلك البرامج بطريقه ما بحيث لا تنوء ثر على الاداء • ولكن على أية حال فانه قد يكون من الصعبه بمكان عمل مفاضله بين الفوائد المتحققه من وراء استخدام برامج التدريب وبين التكاليف التى يتم انفاقها على التدريب • ولذلك فانه من الفائده بمكان معرفه أكثر عن التكاليف الناتجه والفائده على الاستثمار لبعض النماذج المختطفه من التدريب فيما يلى :

- الدراسة بالمنزل باستخدام المسجلات مقابل تعليمات مبرمجه مطبوعه •
- التوقيعات والواجبات التى يتم قراءتها قبل اللقاءات مقابل تغطية نفس المواد كجزء من المقابله (اللقاء) •
- البرامج التدريبيه الطويله مقابل البرامج المصممه خصوصا لمنتجات شركه واحده واستراتيجيات المبيعات والافراد •
- الاتحاد الامثل فى تطوير المهاره ، مواد الدراسه الذاتيه ، تدريب الجماعه ، التدريب الميدانى •
- استخدام شرائط الفيديو فى لعب الادوار (هل تزيد من الرغبه فى التعلم أم لا) •
- تخفيضها •
- القيمه مقابل تكلفه المتابعه الميدانيه بعد اللقاءات التدريبيه البيعيه •

وعلى أية حال ، فان برامج التدريب يمكن تقييمها ولكن ليست بالدقة التى تتطلبها الادارة . ونموذجيا فان الدرجات المختلفه من التدريب يمكن أن تستخدم فى مختلف المناطق ويتم تقييم النتائج ومقارنتها ، كما يحدث عند اختبار الاسواق ، حيث أن مختلف المدخلات من الاعلان ، السعر ، خصائص المنتج يتم استخدامها للمعرفه بالتأكد النسبى ماهى النتيجة الأكثر ربحيه . وعلى أية حال فان ذلك نادرا ما يتم استخدامه فى تقييم التدريب وذلك نظرا لان المخرجات من التدريب أقل تحديدا عن نتائج المبيعات فى اختبارات السوق . وعلى أية حال فانه يمكن الحكم على مدى تدريب رجال البيع الجدد ذوى الخبرة البسيطة وذلك لمعرفة ما هو الجيد لهم وما هو غير الجيد ، فيمكن اختبارهم اختبارا كتابيا فيما تعلموه أثناء مختلف الاقسام من التدريب وسوء الهم عن مدى فهم الطرق واللقاءات وما هى درجة تشويقها .

ويمكن لمشرف المبيعات الميدانى حساب أو التقرير بطريقه حكميه شخصيه (وذلك عن طريق الملاحظه) المهارات البيعيه بعد برنامج التدريب . وأيضا قبل وبعد لعب الادوار يمكن التقرير لمعرفه مدى التحسن فى معرفه نماذج بيعيه معينه . وعلى أية حال ، فاذا ظهر من الحكم الشخصى بأنه لا يوجد تحسن فهذا لا يعنى أن السبب هو فشل برامج التدريب فقد يكون السبب أى شىء آخر مثل عدم رغبة المتدرب أو أى عناصر أخرى .

وعموما فان تحديد ووضع الاهداف لبرنامج التدريب وتحديد محتوياته وطرقه يساعد فى عملية التقييم بطريقه أفضل . فلو أنه على سبيل المثال كان الهدف من برامج التدريب هو تحسين التعرف على العملاء الجدد وانهاء عملية البيع بطريقه أكثر كفاءة ، عندئذ فبان التحسن فى عدد العملاء الجدد والتى تم اكتسابها فى الفترة بعد التدريب ومتوسط عدد المقابلات يعطى قياس كمي لنتائج التدريب القصير الاجل .

وعلى أية حال فان خطوة التقييم تركز على قياس فاعلية البرامج التدريبيه . فبرنامج التدريب يمثل استثمار فى الوقت والجهد والمال ، وبالتالي لابد من وجود عوائد تتلاءم مع تلك الاستثمارات . وكما تم توضيحه فان نقطة البدايه هى مقارنة أهداف البرنامج مع النتائج ، وتتمثل الصعوبه فى قياس نتائج التدريب . فمثلا نتائج مثل تحسين أداء البيع يمكن ألا تتضح الا بعد مرور عدة أشهر ، ويمكن أن تقوم المنشأة بعمل بعض المقارنات مثل طول الفتره التى يأخذها رجال البيع الجدد للوصول الى مستوى الانتاجيه لرجال البيع ذوى الخبرة ، وأيضا الاداء مقابل معايير رجال البيع المدربين وغير المدربين ، وأيضا تاريخ التدريب لأفضل وأسوأ أداء . وبعض الشركات تقوم بتوقيع سجلات المبيعات لكل

رجال البيع قبل وبعد التدريب • وعلى أية حال فإن أى تقييم لفاعلية التدريب والمبنيه على سجلات المبيعات تكون تقريبيه • فأحجام المبيعات للقطاع تتأثر ليس فقط بالبيع الشخصى وإنما أيضا بالاعلان ، والانشطه التنافسيه ، التقلبات الاقتصاديه وغيرها من العوامل • ولا يوجد نموذج تحليلى يمكنه العزل الدقيق لمثل تلك العوامل • وعموما فإن كل المداخل المستخدمه فى تقييم الاداء سواء كانت عن طريق الاختبارات أو الملاحظه أو استخدام بعض المعايير والسجلات أو خلافه ، فإن التقييم لا يكون دقيقا ولكن يمكن بموء شرات معينه معرفة ما اذا كانت النتائج ايجابيه أم لا •

ان الادارة يمكن أن تقوم بقياس فاعلية البرامج التدريبيه أثناء تنفيذها وبعد الانتهاء منها • والغرض من ذلك هو الحصول على روءية واضحة لتحسين فاعلية البرامج فى المستقبل • فالاختبارات والامتحانات تقيس مدى تجنب المتدربين للمواد المقدمه اليهم • وتكون اكثر ملاءمه عندما يكون الهدف من التدريب تحفيظ معلومات معينه عن مواصفات المنتج وتطبيقاته • وعلى أية حال فانه يوجد قيمه بسيطه من وراء استخدام الاختبارات والامتحانات لتقييم البرامج التدريبيه للنماذج البيعيه ، فالاداء عادة ما يكون مدخل مفضل فى توقيعات لعب الادوار •

وقد يقوم المدربون فى بعض الشركات باستخدام طريقة الترتيب الشخصى لترتيب أداء المتدربين فى لعب الادوار والاشكال وفى المناقشات الاخرى • وأيضا فانه يطلب من المتدربين القيام بترتيب أداء المدرب إما فى كل دورة أو فى اجمالى البرامج التدريبيه • وهذا قد يحفز المدرب على تحسين فاعليتهم • وقد يعترض المديرين على أن المتدربين ليسوا فى المركز الذى يمكنهم من الحكم على فاعلية المدرب حتى يستطيعوا اكتساب خبره ميدانيه اضافيه • وأيضا فقد يتم سوء ال المتدربين عن القيام بتقييم البرامج التدريبيه بعد العوده الى قطاعاتهم •

نظرة تحليليه

ان برامج التدريب لرجال البيع يمكن أن تتخذ حالة أو أكثر من الاتى : التدريب فى المركز الرئيسى ، والتدريب بمكاتب القطاعات ، والتدريب بمكان اقامة رجل البيع الى غير ذلك • وعموما فإن برامج التدريب يمكن أن تركز (بالاضافه الى اعطاء معلومات عن المنتجات) للتدريب على ما يسمى بخطوات البيع العشرة التالية (Taylor, 1985) :

- (١) جمع المعلومات ، (٢) التقييم للشكاوى ، (٣) تأكيد الطلب ، (٤) العرض ،

(٥) الاخذ فى الحسابان لاعادة المواصفات ، (٦) حلول للطلبات التى تدرس ، (٧) الشروح من خلال المداخل البسيطة أو المعقدة ، (٨) نظام الايضاحات والاشكال ، (٩) الانهاء واتمام البيع ، (١٠) تركيب السلعه أو المُعِده وتدريب المستهلك على ذلك .

وعموما فان هدف الادارة من تدريب رجال البيع هو تحسين أداء العمل • ان برامج التدريب البيعى الفعال تساعد الادارة البيعية فى أداء مسئوليتها الاجتماعية للرقابه على التكاليف التسويقيه — وعندما يستطيع رجال البيع تحسين الاداء ، فان الانخفاض فى التكاليف يرجع بالفائده على كل من المستهلكين والمنشأة • وعلى أية حال فان مركز المنشأة فى الصناعة يتحدد عادة بدرجة أداء رجال البيع • فالتصميم والتنفيذ الفعال لبرامج التدريب لرجال البيع تساعدهم على تحقيق الاداء المرغوب •

وتعتبر القرارات المتعلقة بتحديد الاهداف من الاهميه بمكان فى التخطيط للتدريب ويتطلب ذلك من الادارة البيعية ادراك احتياجات التدريب المبدئى والمستمر • وتعتمد قرارات محتوى التدريب وتشتق من الاهداف ، فمع برامج التدريب المبدئيه يتميز المحتوى بأربع مناطق رئيسيه وهى بيانات المنتج ، والنماذج البيعية ، والاسواق ، ومعلومات عن المنشأة • أما برامج التدريب المستمر فتركز على بعض أبعاد العمل حيث أن خبرة رجال البيع تجعل امكانية التحسن ممكنه • أما القرار المتعلق بطرق التدريب فيتطلب من المخططين اختيار الطريقه الاكثر فعاليه واقتصادييه لنقل المحتوى المرغوب بفاعليه • وعموما فان القرارات المتعلقة بالهدف والمحتوى والطرق تحدد الاشكال الرئيسيه لخطة برنامج التدريب لرجال البيع وتكون الاساس لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتنفيذ والتقييم لتلك البرامج •

ومن الاهميه الاشارة الى أن تدريب رجال البيع ذوى خبره الكبيره يكون من الصعبه بمكان بالمقارنه برجال البيع عديمى خبره أو ذوى خبره البسيطة ، حيث أن تدريب رجال البيع الخبراء يعتبر من الصعبه نظرا لعدم تقبلهم التعلم بسهولة • ويرجع السبب فى ذلك فى أنهم قد أمضوا الكثير من الوقت فى التعلم والدراسه وتطبيق ما درسوه فى حل المشكلات والخبره فى الواقع العملى • ولذلك نجد أن رغبتهم فى التعلم تكون ضعيفه بالمقارنه برجال البيع ذوى خبره البسيطة • ولذلك فان على المنشأة أن تخلق لديهم دوافع لكى يتقبلوا عملية التعلم • فعندما يملك الافراد الاتجاهات الصحيحه والانتماء فانه بطريقه اتوماتيكيه يتبعها التعلم • فيجب على المنشأة أن تركز على خلق هياكل تنظيميه جديده ، وتغيير برامج المكافأة والتقييم ، ومراجعة الاداء ، والعوامل

الثقافيه وخلافه حتى تساعد على خلق رجل بيع مدفوع ولديه الانتماء نحو المنظمه . هذا وقد أوضح أرجيرس (Argyris, 1991) أن الافراد ذوى الخبره والذين يحتلون مراكز ذات مستوى فى المنشأة يكونون أقل قدره على التعلم . فهم يدافعون عن نماذج السلوك الذين تعلموه من قبل بما فيه من روتينيات وسلبيات . وقد أوضح أرجيرس أنه لكى يقبل الافراد ذوى الخبره التعلم فيجب على المنشأة أن تجعلهم هم وغيرهم يركزون على سلوكياتهم الخاصه بهم حتى يمكنهم تسبب الاشياء بطريقه أكثر فاعليه ويتعلمون كيف يتعلموا .

وعلى أية حال فانه يجب أخذ الحذر عند التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبيه . حيث أن قانون تناقص الغله يمكن أن يتحقق عند الوصول الى نقطه معينه فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبيه البيعيه . فنجد أن بعض الشركات قد ترغب فى تخفيض تكاليف التدريب بطريقه كبيره بدون التأثير على المعرفه التدريبيه . فالتدريب المركزى بحاجه كبيره الى التقييم بعنايه على أساس امتداده ونطاقه (من حيث هل يقوم جميع رجال البيع بالحضور دوريا للتدريب أم لا) الى غير ذلك .

ومن الاهميه الاشارة الى أن العديد من البرامج التدريبيه ينقصها التحديد الواضح للاهداف . وكتيجته لذلك لا يتم تنظيمها بطريقه محكمه وأيضاً فان تقييم فاعليتها قد يكون من الناحيه العمليه غير ممكناً . ونجد أن العديد من البرامج التدريبيه يتم قتلها وذلك عن طريق وجود مدربين ومتحدثين غير أكفاء وتوضيحات بيعيه غير واقعيه ، ومعلومات كثيره عن المنشأة وليست كافيه عن الابعاد الاخرى المتعلقة بالمبيعات مثل المستهلك والسوق الى غير ذلك . وبناء عليه فان البرامج التدريبيه لا تحقق الاهداف المرغوبه منها وبالتالي لا تساعد على تحسين الاداء لرجال البيع .

وغالباً ما يمكن تحسين موضوعات اللقاءات البيعيه . فنجد مثلاً أن اللقاءات المركزيه لا تتعامل دائماً مع الموضوعات ذات الاهميه من جانب ممثلى المبيعات الميدانيين . وبالطبع فان اللقاءات البيعيه تكون أكثر فائدة لو تم مشاركة جميع الاطراف المتأثرين بها فيما يتعلق بالموضوعات الأكثر ملاءمه والهامه بالنسبه لرجال البيع مثل تنظيم عمل المبيعات، وبيع المنتجات الجديده ، والقيمه المضافه لنموذج البيع الى غير ذلك .

وعلى أية حال فان عملية التدريب تعتبر من الموضوعات المتحديه والتي تواجه مديرو المبيعات . فتدريب رجال البيع بطريقه فعاله وملائمه يساعد على تسهيل أعمال الاطراف

الآخري • ومن الأهميه ملاحظه أنه يجب وجود متابعه مستمره ، والامداد بالنصائح والمعلومات ذات الفائده لرجال البيع • ومن الجهة الآخري فانه يوجد احتياجات تدريبيه رئيسيه لمديرو المبيعات وهى القيادة ومهاره التعامل مع الافراد ومعرفة المبادئ الإداريه وتطوير الآخرين والذات ، ومهارات الاتصال والمهارات التسويقيه • وقد أوضحت الدراسه التى قام بها ميلر (Miller, 1964) بأن احتياجات التدريب والتطوير والتى تعتبر هامه لإدارة البيع والتسويق هى وفقا للترتيب التالى : القيادة ، ومبادئ الإدارة ، والتطوير الذاتى وللآخرين ، ومهارات الاتصالات ، والمهارات التسويقيه •

وبناء على ماسبق نجد أنه يجب أن يتم وضع الاستراتيجيات الفعاله للبرامج التدريبيه، وأن تبنى تلك الاستراتيجيات على الاحتياجات الفعلية والدراسه الموضوعيه لجميع العوامل والمتغيرات المؤثره حتى تكون تلك الاستراتيجيات التدريبيه متمشيه مع واقع الاحتياجات الفعلية لرجال البيع وبناء على امكانيات المنشأة والا فان تلك البرامج سوف لا تحقق شيئاً من الاهداف المرجوه من ورائها • فالدراسه العمليه والعلميه المبنيه على جمع وتحليل المعلومات من البيئه الداخليه والخارجيه تمكن من اعداد البرامج التدريبيه الفعاله وأيضاً فان التنفيذ السليم لها يساهم فى تحقيق الاهداف المرغوبه ، ولا يخفى أهمية دراسة متطلبات واحتياجات رجال البيع دراسه واقعيه فعليّه — رجال البيع يختلفون من حيث القدرات والرغبات والخلفيات الثقافيه والاجتماعيه ، وبناء عليه فانه يجب أن يتم تقديم البرامج التى تساعد على الارتقاء بهم الى المستوى المرغوب وتساهم فى تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم المستقبليه •

وهنا يجب الاشارة الى أن التصميم والتنفيذ والتقييم الفعال للبرامج التدريبيه قد لا يكفى اذا لم يتم ذلك بناء على أساس من الواقع العملى للبيئه الواقعيه والامكانيات الماديه والبشريه للمنشأة • فقد يتم تصميم البرامج التدريبيه بكفاءة ولكن نجد أن الامكانيات قد تقف عقبه أثناء عمليات التنفيذ • وهنا يجب أن يتم مراعاة ذلك عند الاعداد والتصميم بما يتلاءم والحاجات الفعلية لرجال البيع • ويجب أيضاً متابعة التنفيذ وقياس النتائج الفعلية قبل وأثناء وبعد التنفيذ حتى يمكن المقارنه بين النتائج قبل وأثناء وبعد تقديم البرامج وبالتالي يمكن اجراء التعديلات واتخاذ القرارات اللازمه فيما يتعلق بالبرامج الحاليه والبرامج اللاحقه بناء على الواقع العملى مع أخذ آراء رجال البيع ومشاركتهم فى الحساب • ولا يخفى أثر ذلك فى الحد من القصور فى النظرية و(أو) التطبيق وتخفيض الهوة بينهما •

الفصل الرابع

مكافحة وحفز الهيئة البيعية

مقدمه

تعتبر المكافأة ومزيجها من الابعاد الحيويه والتي تعد على درجة كبيرة من الاهميه فى ادارة القوة البيعيه . فاستخدام أنظمة المكافأة المختلفه يساعد على تحفيز ودفع رجال البيع والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تحسين الاداء . وبناء عليه فانه يجب أن يتم تحديد نوعية السلوك والاداء الذى يستحق المكافأة أو الذى لا يستحق التشجيع . ومن السلوكيات التى يجب تشجيعها تطوير علاقات طويلة الاجل مع العملاء ، وزيادة حجم المبيعات ، وزيادة حجم المبيعات الى فئات خاصه من العملاء أو حتى الى عملاء معينين ، وزيادة حجم المبيعات لانواع معينه من المنتجات أو لخطوط انتاج معينه أو القيام ببيع معدل موحد من المبيعات من جميع المنتجات ، والمبيعات بطريقه معينه (مثل البيع على الحساب مقابل الايجار) ، وتقديم أنواع معينه من الخدمات (مثل العروض بالوجهات والارفف) ، والبحث والاستمرار فى خلق عملاء جدد أو القيام بزيادة المبيعات الى العملاء الحاليين ، وجذب انتباه نوع معين من رجال البيع الى غير ذلك .

ومن الجدير بالذكر هنا أنه اذا كانت الاهداف متعدده ومعقده فقد يوجد صعوبه فى تطوير نظام فعال للمكافأة الذى يضمن تحقيق النجاح المرغوب . ان أنظمة المكافآت المعقده عادة ما تتجه الى ارباك القوة البيعيه وتقود الى الاخطاء وتسبب عدم الرضا وتشجع بعض السلوك غير الوظيفى نظرا للتتابعات غير المرئيه . وبناء على ذلك فانه من الاهميه تطوير نظام مكافأة بحيث يساعد على الدفع فى انجاز مجموعه من الاهداف المحدده .

ان نظام المكافأة يمكن اعتباره نظام اتصال يُمكن الادارة من الشرح لرجال البيع ماهو هام وماهو مطلوب . ولكى يتم تحقيق ذلك فانه يجب أن يكون نظام الاتصال غير معقد حتى يمكن فهمه بوضوح من جانب رجال البيع . ويوجد العديد من القرارات التى يجب اتخاذها فيما يتعلق بنظام المكافأة هى كالاتى (Shapiro, 1977) : تحديد مستوى المكافأة الاجمالى ، ومقدار المكافأة ، وشكل المكافأة (ثوابت، عمولات، زيادات اضافيه . . الخ) ، ودور الحصة البيعيه وطبيعتها ، ودور المنافسه الى غير ذلك . وعادة ما نجد أنه كلما زاد المستوى الاجمالى للمكافأة كلما كان رجال البيع فى وضع أفضل ، ومن الاهمية بمكان أن يعبر مستوى المكافأة لرجال البيع عن الجودة الكليه لهم .

وعموما يمكن تقسيم أنظمة المكافأة على أساس الوظيفة التى تخدمها الى قسمين رئيسيين وهما : المكافآت الخارجيه (وهى مدفوعات تمنح لرجال البيع بواسطه الادارة وقد تكون فى

صورة نقود و (أو) مزايا عينيه و (أو) مركز معين) والمكافآت الداخليه (وتعتبر مدفوعات داخلية من الشخص لنفسه وعادة ما تكون نتيجة لاي موء ثر وتوء دى الى تحقيق معنى الانجاز وتحقيق الذات وما شابه ذلك) .

ان المناقشه التقليديه الاساسيه فى المكافأة تتعامل مع مقدار المكافأة ، وشكلها . فبعض رجال البيع يتم الدفع لهم بناء على مرتبات ثابتة مع بعضى العمولات الثابتة ، والبعض الآخر يستخدم اتحاد من الاثنين . ويجب توجيه الانتباه الى أن المرتبات الثابتة توء دى فى بعض الحالات الى عدم القدره على تحديد وقياس مدى تأثير رجل بيع معين على حجم المبيعات خلال فتره معقوله من الوقت ويرجع ذلك الى وجود بعض أنواع من العمليات البيعية المعقدة والطويلة الاجل . وفى نفس الوقت فان الادارة ترغب فى التركيز على العديد من الاهداف الاخرى بالاضافه الى المبيعات الحالية . هذا ونجد أن المكونات الاخرى للبرنامج التسويقي تعتبر من المحددات الاساسيه لنجاح المبيعات مثل بعض الخطوات المتعلقة بتغليف وتعبئة السلع الاستهلاكية وغير ذلك .

وبناء على ذلك فانه اذا كان التركيز على حجم المبيعات يعتبر من الخطورة بمكان ، فان المرتبات الثابتة أو نسبه مرتفعه من المرتب تستدعى استخدامها . كما هو الحال فى الاعمال المصرفيه على سبيل المثال . فانه من الاهميه بمكان لرجال البيع المقرضين أن يأخذوا العناية الكافيه فيما يتعلق بمقدرة العملاء على الدفع للقروض التى قام رجال البيع بعملها . ولذلك فان التركيز على المبيعات (عمل القروض) سوف يكون غير عمليا . وفى مواقف أخرى فان الادارة العليا قد تركز على تطوير وخلق علاقات طويلة الاجل مع العملاء عين المبيعات قصيرة الاجل . وهنا فان استخدام المرتبات الثابتة يكون من السهولـه اذازتها .

ويوجد العديد من الاشكال المختلفه للمكافآت . وأبسطها هى معدل المكافأة الواحد الذى يتم تطبيقه على كل احجام المبيعات . وبعض الشركات قد تقوم بتغيير معدل المكافأة تبعا للمنتجات ، لتعكس الربحيه للمنشأة أو صعوبة بيع بعض المنتجات . أو يتم تغيير المعدل تبعا لفئات معينه من العملاء أو أنواع معينه من العمليات البيعيه . وأحيانا قد يتم دفع العمولات فقط عندما تكون المبيعات أعلى من الحصة البيعيه المحدده ، أو معدلات من السعوله المختلفه يتم استخدامها للمبيعات أعلى من الحصة البيعيه . وقد يتم استخدام الزيادات الاضافيه احيانا . وهى مبالغ معينه يتم دفعها عند تحقيق أهداف معينه وفى بعض الاحيان قد يتم حسابها باستخدام معادله معينه ، وفى أحيان

أخرى قد يتم تحديدها بناء على رأى المدير • وهذا ونجد بالاضافه الى السابق يمكن استخدام أنظمة المكافأة الابتكاريه والتي تركز على خطط المزايا العينية والخطط المبنية على المهارة والخلق والابداع فى العمليه البيعيه •

أما المكافأة الداخليه يمكن تحقيقها عن طريق استخدام نماذج معينه كالادارة بالاهداف وتعديل وتطوير السلوك المستقبلى ، تعديل نظام العمل وتطويره (بحيث يحقق المرونه الكافيه وتساعد على اشباع الحاجات العليا) ، واعادة تصميم العمل • هذا بالاضافه الى طبيعیه الفلسفة المتبعة فيما يتعلق بالاختيار والتوظيف والتقييم والرقابه تعتبر أيضا من النماذج المستخدمه لتحقيق المكافأة الداخليه • ونجد أن أنظمة المكافآت الداخليه تعتبر على درجه كبيره من الاهميه من أجل زيادة الدافعيه كما أوضحت العديد من الدراسات (Ruth & Brooks, 1982 ; Hammer & Hammer, 1976 ; Freight, 1973) •

وعلى أية حال فان أنظمة الحوافز يمكن أن تكون معقده ، فبعض الشركات قد تقوم بعدم دفع أية عموله على المنتج المباع حتى يصل رجل البيع بالمبيعات الى الحصة البيعيه الموضوعه على المنتج الجديد • وبعض الشركات الاخرى قد تقوم بدفع مكافآت أو عمولات فقط عندما يكون المبيعات لكل خطوط الانتاج أو المبيعات لكل فئات العملاء أعلى من الحصة الموضوعه • ان أكثر أنظمة الحوافز تعقيدا عادة هو تلك الذى يتجه الى استخدام نظام النقط والتي يتم تحويلها بعد ذلك الى صورة نقديه بشكل ما • فبعض شركات الكمبيوتر والتي لديها خطوط انتاج معقده وطويله وأنواع مختلفه من المبيعات، تملك خطط مكافأة تأخذ الكثير من الصفحات لکی يتم شرحها •

وعموما فانه يجب أن يتم توجيه الانتباه وأخذ العناية الكافيه للتفاصيل فى أنظمة المكافأة المختلفه ويعتبر ذلك من الضروره فى عملية التخطيط لانظمة المكافآت • فالتفاصيل الفرعيه مثل أن العموله سيتم دفعها عندما يتم البيع ، أو شحن المبيع، أو استلام المدفوعات تعتبر من الاشياء الضروريه • ان الانظمه ذات المعادلات المعقده يمكن أن تعاني من العديد من المشكلات على وجه الخصوص • هذا بالاضافه الى أنه من الاهميه تطبيق المعادله على كل من صاحب الاداء الافضل والاسوأ فى القوة البيعيه ، وعلى أساس كتابى قبل أن يتم الاعلان عن الخطه • فالعديد من الخطط قد تم عملها لأول مرة بناء على نظره سريعه الى القطاع المتوسط من القوة البيعيه وقد أدت الى كوارث وذلك نظرا لعدم عدالتها • وعليه فانه من الضروره أن يتم الدراسه والتحليل بعنايه والتبهنى

الجبرى لانظمة المعادلات قبل أن يتم تنفيذها • ويجب أيضا أن يتم توجيه الاهتمام والعنايه الكافيه الى تحليلات الاهداف والى التفاصيل • فذلك يساعد على وجود نظام يمكن من دفع السلوك المرغوب ويتلاءم بدرجة كافيه مع فلسفة المنشأة والابعاد الاخرى لادارة القوة البيعيه •

وبناء على ما سبق نجد أنه يتبادر الى الذهن السؤال الاتى: هل من الافضل أن تقوم ادارة المبيعات بوضع نظام المكافأة الذى يتلاءم مع طبيعة البيئه السائده وطبيعة رجال البيع فى المنظمه ، أم تقوم الادارة بتهيئة البيئه الملائمه لتطبيق النظام المرغوب، واذا نظرنا الى الاجابه على هذا التساؤل ل نوجدنا أن لا هذا ولا ذاك وحده يعطى الاجابه القاطعه حيث يوجد اختلافات بين العلماء فيما يتعلق بوجود نظام معين يصلح للتطبيق فى كل الازمنه وتحت كل الظروف • وسوف يتضح من خلال شرح هذا الفصل الاجابه على مثل هذا التساؤل •

المتغيرات المرتبطه بتصميم وتطوير خطة المكافأة

ان عملية تصميم وتطوير خطة المكافأة الجديده أو القيام باجراء تعديلات وتسويات سواء رئسيه أو ثانويه على الخطه الحاليه تتطلب القيام باتخاذ العديد من القرارات والخطوات والتى يجب أن تستند على قواعد وأسس معينه حتى لا يتم التركيز على بعض منها دون الاخرى وما يترتب على ذلك من نتائج • وسوف نقوم بتوضيح هذه القرارات والخطوات فيما يلى (Still & Cundiff, 1969; Patty & Hite, 1988; Hartely, 1979) :

تعريف وتقييم توصيف العمل وتحديد الاهداف •

انه من الاهميه بمكان عند تصميم وتطوير خطه المكافأة تحديد واعادة فحص طبيعته عمل رجل البيع • فلو أن توصيف العمل قديم أو اذا كان غير كامل وغير متوافق مع أهداف عمل رجل البيع والمنشأة، فيجب أن يتم مراجعتها وتعديلها بما يتلاءم والاهداف والتغيرات ، واذا لم يكن هناك توصيف مكتوب للعمل فيجب القيام باعداده مع الاخذ فى الاعتبار العمليات التسويقيه الاخرى والتى تؤثر على وترتبط بعمل رجل البيع • فيجب أولا: القيام بتحليل أهداف قسم المبيعات فيما يتعلق بتأثيرها على عمل رجل البيع ، وأهداف حجم المبيعات مثلا يتم ترجمتها الى ما يتوقع من رجال البيع القيام به كمجموعه

أو كل على انفراد • وثانيا : يتم دراسة تأثير السياسات والاستراتيجيات الاخرى بالمنشأة على عمل رجل البيع مثل سياسات واستراتيجيات التوزيع التي تم اختيارها واتباعها ، سياسات واستراتيجيات الائتمان ، سياسات واستراتيجيات التسعير ، والسياسات والاستراتيجيات الاخرى فى المناطق الاخرى الى غير ذلك • ثالثا : طبيعة ودرجة امتداد الاعلان والبرامج الترويجيه ، فيجب أن يتم تقييمها فيما يتعلق بمغزاها على رجل البيع وواجباته • ان هذا التقييم والمراجعته لاهداف وسياسات واستراتيجيات المنشأة وبرامجها الترويجيه سوف تلقى الضوء على المعلومات الموجوده فى توصيف العمل • وعليه فانه سوف يتضح طبيعة الواجبات والانشطه التى سيقوم بأدائها رجل البيع وأيضا تحديد الاهداف التى تعتبر أكثر أهميه والتى يمكن وضعها فى صورة كميه وبالتالي يمكن قياسها وتحديد الاهداف التى يمكن أن يتم تحقيقها من خلال مجهودات رجل البيع ، فلو أن الربحيه معيار هام عندئذ فان كل رجل بيع يتم تقييمه على أساس الارباح التى يساهم بها وهكذا •

تعريف وتقييم الهيكل العام لخطط المكافأة بالمنشأة •

ان القيام بفحص وتقييم الهيكل العام للمكافأة فى المنشأة يعتبر من الاهميه بمكان • فالغالبية من الشركات سواء الكبيره الحجم أو الصغيره الحجم لديها أنظمه لتقييم العمل والتى تستخدم لتحديد القيمه النسبيه لمختلف أعمال الافراد • وبالرغم من أن نماذج التقييم قد لا تمد بمقاييس كميه دقيقه فانها تعطى بعض التوضيحات عن القيمه النسبيه لمختلف الاعمال • فهذه النماذج غالبا ما يتدخل فيها الحكم والرأى الشخصى والذى قد يسبب وجود بعض الانحرافات والتحيز • فهذه النماذج تركز على العمل فى حد ذاته بدون الاخذ فى الاعتبار قدرة وشخصيه رجل البيع الذى يقوم بأداء العمل • ان الهدف من تقييم العمل هو التوصل الى علاقات مكافأة عادله بين مختلف الاعمال فى المنشأة ولذلك فان برنامج تقييم العمل يجب أن يساعد على الامداد بالمعلومات الضروريه التى تمكن من عمل الاختلافات فى المكافأة بطريقه عادله بين الاعمال التى تتطلب درجات مختلفه من التعليم والخبره والمهارات العقلية والماديه والمسئوليه ، الاعمال المتكرره والروتينيه ، الاشراف ، وظروف العمل وخلافه من الخصائص -

وعموما فانه يوجد ثلاث طرق لتقييم العمل وهى طريقة التقسيم وتبدأ مع توصيفات العمل المختلفه ، وقائمه بالدرجات للقيمه (مرتبه) يتم تقسيمها الى فئات أو أقسام من المكافآت العديده ، وذلك لجعل الاعمال المتشابهه الدرجه تقع فى نفس الفئة أو القسم • وتلك الطريقه سهله التطبيق ولكنها تعطى نتائج أقل دقه وتتضمن استخدام (م ٢٧ - التسويق والفراغ ج ٣)

الحكم الشخصى بدرجة كبيره •

وأیضا تعتبر طريقة (نظام) النقط من أكثر الطرق استخداما فى تقييم العمل • وتتضمن تأسيس وتعريف عدة عناصر شائعة لمعظم الاعمال والتي تمثل العناصر الرئيسيه للقيمه الرئيسيه فى كل الاعمال • ان تلك العوامل تختلف من منشأة الى أخرى ، ويجب أن يتم اختيارها مع الاخذ فى الاعتبار المشكلات التشغيليه • وعادة ما تتضمن المهارات العقلية والماديه والمسئوليه والاشراف المعطى والمستلم، ومتطلبات الشخصيه، والحد الأدنى من التعليم • وكل عامل من تلك العوامل يوضع بها عدد أقصى من النقط، ويتم توقيع الترتيبات فى خط تبعا للاهميه النسبيه لتلك العناصر • ثم بعد ذلك يتم تقييم كل عمل بناء على متطلباته فى مقابلة المقياس للعوامل العديده ووضع درجات لكل عامل فردى ثم يتم تجميعها فى قيمه اجماليه من النقط للعمل كله • وأخيرا فان مجموعات من النقط يتم تحديدها وتصبح الاساس لمختلف فئات المكافأة • وتحت ذلك النظام فان الحكم الشخصى يكون أقل من النظام السابق وأيضا فان استخدام قيم النقط تجعل من الامكان تحديد الفجوة أو المسافه بين قيم الدرجات •

والنظام الثالث هو طريقة مقارنة العوامل وتشبه نظام النقط ولكنها أكثر تعقيدا من العظميين السابقين ولكنها تملك جميع مزايا النظاميين السابقين. وعلاوة على ذلك تقلل من الاخطاء الناشئه عن الحكم الشخصى الى أدنى حد ممكن • وتقوم تلك الطريقه على أساس توظيف بعض العوامل التى يتم اختيارها ووضع مقاييس للتقييم • وعلى أية حال ، فان قيم المقياس يمكن أن تكون فى صورة نقديه بدلا من استخدام نظام النقط السابقه ولا يوجد حد أقصى للتقييم والتى يمكن أن يتم توقيعها لاحدى العوامل • ويتم اختيار عدد من الاعمال الرئيسيه ثم القيام بتقييم عامل عامل • ويتم ذلك عن طريق ترتيب تلك العوامل فى تتابع معين من الاعلى الى الأدنى لكل عامل • ويتم دفع المكافأة لكل عمل والتى تم تخصيصها على مختلف العوامل ، ان هذا التخصيص اتوماتيكيا يوءس العلاقة بين مختلف الاعمال لكل عنصر • ان الترتيب الحكمى والترتيب بواسطة التخصيص للمكافأة يتم مقارنتهما ويتم تسوية الاختلافات أو ازالة الاعمال من القائمه الرئيسيه • وبناء على المبالغ النقديه الموقعة لمختلف العوامل والتى تكون الاعمال الرئيسيه فان الاعمال الاضافيه يتم تقييمها والقيم النقديه لكل عامل يتم توقيعها على المقياس • ويتم تكرار هذا الاجراء حتى يتم الانتهاء من تقييم كل الاعمال •

تعريف وتقييم نظام المكافأة في المجتمع والصناعة •

ونظرا لان مستويات المكافأة لرجال البيع غالبا ما ترتبط بعوامل الطلب والعرض الخارجي، فيجب توجيه الانتباه نحو نموذج المكافأة في المجتمع والصناعة • وغالبا فان المبلغ الحقيقي للمكافأة ليس ذو مغزى بالمقارنة بما يعتقد الشخص نفسه أن هذا المبلغ هو الذي يريده، ويعتمد هذا الاعتقاد على من يقوم بمقارنة نفسه به • وعلى ذلك فان على المنشأة أن تقوم بدراسة الانظمة المتبعة للمكافأة والمستخدمه في المجتمع والصناعة وتتعرف على متوسط المكافأة للمراكز المشابهه في الصناعة وعما اذا كان من الافضل اتباع نفس السياسات المستخدمه أم لا • ان الاجابه على ذلك وغيره يتيح الفرصه للمنشأة بتقرير موقفها وتحديد ما سوف يتم عمله نظرا لعا لهذا الموضوع من أهمية بالنسبه لرجال البيع وذلك نظرا لانهم يقومون بعمل المقارنات بينهم وبين زملائهم في المنشآت الاخرى في نفس الصناعة •

ولو أن المنشأة لديها نظام تقييم للعمل وبرنامج ادارة للمرتبات فيجب أن يتم الاخذ في الحسبان المعدلات الموجوده والسائده للمراكز المتشابهه في المجتمع والصناعة • أن برنامج ادارة الترتيب الذي يمكن استخدامه في وضع المكافأة لرجال البيع يمكن أن يكون ذو معنى لو أنه أخذ في الحسبان الممارسات الخارجيه بالعلاقه بنظام المكافأة في المنشأة. ويجب أن يأخذ المدير التنفيذي في الحسبان احتمال أن يكون المدفوع لرجل البيع خارج نطاق المدفوع للاعمال المتشابهه في المجتمع والصناعة سواء بالزيادة أو النقص •

تحديد مستويات المكافأة •

ويعتبر تحديد مستويات المكافأة من أهم القرارات والخطوات الاساسيه في عملية تصميم وتطوير خطة المكافأة • وبالرغم من أن هذا المستوى يمكن أن يتم وضعه من خلال المساومه بين مدير المبيعات ورجل البيع أو على أساس الحكم الشخصي • الا أنه يجب الاخذ في الحسبان قبل أن يتم تحديد مستويات المكافأة العديد من العوامل ذات العلاقه • فيجب على المنشأة التأكد من جودة القوة البيعيه الحاليه وما اذا كانت منخفضه أو اذا تم تقرير الحاجه الى جودة أقل من الحاليه فلا بد من عمل البحث لتحديد القيمه لرجل البيع في السوق حسب الدرجه المرغوبه • وهذا يتطلب الاستفسار عن نماذج المكافأة في الشركات ويجب أيضا على الادارة أن تزن قيمة رجل البيع بالنسبه للمنشأة وذلك بناء على افتراض وجود مقاييس دقيقه لقياس الانتاجيه لرجل البيع • أو أن تقوم المنشأة بتقدير قيمة المبيعات والإرباح التي يمكن أن تخسرها لو تم تقاعد احد رجال البيع • ان نتائج

فحسب تلك العوامل والعوامل الأخرى ذات العلاقة بالنسبة للمنشأة هو سلسلة من التقديرات لأجمالى التكاليف للمكافأة رجال البيع • ومن الأهمية والفائدة أن يتم رسم التقديرات للتكاليف على خريطة من خرائط التعادل ، وعن طريق مقارنة العديد من النقاط مع أهداف التكاليف للمنشأة ، فإنه يمكن أن يتم توقيع حجم المبيعات مع كل مستوى من مستويات المكافأة • وبالإضافة فإن مستوى المكافأة لكل فرد من رجال البيع تحت الخطه المعروضه يمكن أن يتم رسمه على خريطة للتعادل أيضا •

وفى بعض المنشآت قد يتم استخدام تقييم العمل وبرامج إدارة المرتب لوضع مستويات المكافأة للمراكز البيعية • وفى هذه الحالة فإن الإجراء الذى تم شرحه أعلاه يمكن أن يستخدم لفحص مستويات المكافأة لرجال البيع وذلك من خلال تقييمات العمل • وأى وصف يمكن إيجاده يجب أن يتم تعديله وتسويته أو يوجد حاجة الى دراسات أكثر •

وإذا نظرنا عموما الى الأساس الذى سيتم بناء عليه تقدير المكافأة لوجدنا اختلافات فى وجهات النظر فى ذلك الشأن ، فالبعض قد يربط المكافأة بالنشاط ، والبعض يربط المكافأة بالبيئة ، والبعض الآخر يربطها بدور الآخرين فى عملية الحصول على المكافأة (Guzzo, 1971) •

وعلى أية حال فإن تحديد مستوى المكافأة يعتبر على درجه من الأهمية للمنشأة وذلك نظرا لان ذلك المستوى هو الذى بناء عليه يحدد رجل البيع الكفى البقاء فى المنشأة أم لا • وأيضا يساعد هذا المستوى على جذب رجال البيع الكفاء من الخارج • وعموما فإنه إذا كان فى المتوسط يحصل رجال البيع فى المنشأة على دفع أقل من المدفوع فى المشروعات المنافسة فى نفس الصنعه ، فإن معدل دوران العمل يمكن أن يتزايد ، ويجب أيضا مراعاة أن يكون مستوى المكافأة يسمح بمستوى معين من المعيشه مع مراعاة التغير فى تكاليف المعيشه بمرور الوقت •

وعموما فإن مستوى الدخل المدفوع يعتمد على العديد من العوامل ومنها (١) الخبرة والتعليم ، والقدرة الضرورية لاداء متطلبات العمل بنجاح ، (٢) مستوى الدخل للأعمال المقارنه داخل المنشأة ، (٣) مستوى الطلب فى السوق المتنافس لرجال البيع المقارنين الى غير ذلك •

ومن المشكلات التى يجب أن يتم مواجهتها فى هذا الموضوع هى ما إذا كان من المرغوب وضع حد أعلى لما يجب أن يتم كسبه رجل البيع • ان الموء يدين لمثل هذا

الرأى برون أن وضع نقطه معينه كحد يساعد على تجنب الارباح غير المتوقعه فى مواقف عادة ما يكون لرجل البيع تأثير بسيط عليها ، مثل تحرك عميل جديد ورئيسى الى القطاع ، أو ترك منافس كبير للمنطقه . وبالإضافه الى ذلك فانه بدون وضع حد أعلى فان بعض رجال البيع يمكن أن يحصلوا على مكاسب أكثر من مديريهم التنفيذيين ، وهذه النتيجة يمكن أن تكون محطمه لمعنويات المديرين ، وتخفف من مراكزهم وتأثيرهم .

ومن الجبهه الاخرى فانه يمكن مناقشه أن وضع حدود على مكاسب رجل البيع الفعال لا تشجعه على الوصول الى الحد الاعلى من المبيعات. وهذا يمكن أن يضر بالمنشأة ورجل البيع . وعلى أية حال فان انتاجية المبيعات يمكن ألا يتم تحقيقها بواسطة بعض القووه البيعيه فى بعض القطاعات ويمكن أن تزيد عما هو مرتقب فى قطاعات أخرى نظرا لطبيعة الظروف فى كل قطاع .

تطوير مزيج المكافأة.

ان خطة المكافأة للمبيعات يمكن أن تتضمن أربع عناصر أساسيه وهى (١) عنصر ثابت قد يكون مرتب ثابت أو حساب جارى والذي يساعد على الامداد ببعض الثبات للدخل (٢) عنصر متغير قد يكون عموله أو مكافأة تشجيعيه او مشاركته فى الارباح ، ويتم تصميم ذلك لكى تخدم كحافز على الانتاجيه ، (٣) عنصر يتعلق باعادة دفع المصاريف (٤) عنصر يعطى المزايا العينييه مثل الاجازات المدفوعه ، والمرضى ، والحوادث ، التأمين على الحياه ، والمعاشات وخلافه . وهنا فانه مدير المبيعات يجب أن يقرر أى من تلك العناصر يجب أن يتم تضمينه فى مزيج المكافأة وما هى النسبه لكل عنصر فى اجمالى دخل البيع . وليس من الضرورى أن يتضمن المزيج للمكافأة كل تلك العناصر فالادارة تقوم بالاختيار من بينها الاتحاد من العناصر والذي يتلاءم بطريقه أكبر مع متطلباتها ومع الموقف البيعى . وقد تختلف النسبه من هذه العناصر باختلاف الموقف البيعى . وأكثر النسب استخداما هى ٢٠٪ مرتب ثابت من اجمالى الدخل وتخصيص ٣٠٪ من العناصر الاخرى .

وعلى أية حال فان طريقة الدفع لمعظم خطط المكافأة للمبيعات فى غالبية المنشآت هى اتحاد من المرتب الثابت ودخل اضافى كحافز . ويمكن أن يكون المزيج اتحاد من المرتب والعموله والمكافأة التشجيعيه . وعادة ما نجد أن مزيج المكافأة يتكون من المرتب الثابت لكى يضمن رجل البيع الحد الأدنى من الدخل حتى أثناء الفترات السيئه فى السنه وبعض الحافز المبني على أداء المجموعه أو اداء الفرد أو كلاهما .

ويوجد على أية حال بعض المواقف التي قد تحبز استخدام الحافز وهي : Law- (1er, 1975) : (١) انخفاض مستوى الثقة ، (٢) صعوبة قياس أداء رجل البيع ، (٣) قياس الاداء يجب أن يتم بطريقه حكميه وشخصيه ، (٤) صعوبة تطوير مقياس للاداء بحيث يتضمن كل العوامل والمتغيرات ، (٥) صعوبة دفع مكافأة كبيره الى الاداء الافضل .

وعموما ومن الناحيه النظرية فانه كلما زادت نسبة العموله في اجمالي مزيج المكافأة كلما زاد الحافز ، وكلما قلت نسبة العموله ، كلما زاد اشباع الحاجه الى الامان والضمان وكلما زادت الرقابه على أنشطة البيع المنتميه الى الادارة . فبعض المنشآت تعطى لافراد البيع حرية الاختيار في تحديد نسبة العموله من المزيج الكلى للمكافأة .

• معيار القياس

يوجد عدد من المعايير المستخدمه في قياس الاداء ويعتمد المعيار المستخدم على مزيج المكافأة وعلى أهداف المنشأة . فالمرتبات يتم دفعها لاداء أنشطه معينه وهذا لا يتم قياسه مباشرة بواسطه المبيعات . فمدير المبيعات يجب أن يقوم بتقييم مدى جودة قيام رجل البيع بأداء المسئوليات غير البيعيه .

ويتم عادة استخدام الحصص البيعيه كأساس لتحديد نسبة الحافز في الخطه . ان الحافز يمكن أن يكون مكافأة تشجيعيه أو عموله يتم دفعها بعد تحقيق نسبه معينه من الحصه البيعيه . وقد يتم دفع المكافأة التشجيعيه لكل رجال البيع في قطاع معين عندما تزيد الحصه البيعيه في القطاع كله ، ان مقدار المكافأة يعتمد على اجمالي أداء المجموعه . وبينما نجد أن المكافأة البيعيه غير موه كده ، فان ذلك يساعد على تحقيق التعاون بين أفراد رجال البيع في القطاع وأيضا يساعد على العمل كفريق جماعى وخصوصا عندما يستطيع مدير المبيعات للقطاع خلق روح الصداقه والتعاون والمنافسه الشريفه بين أفرادالجماعه .

وعندما يتم دفع المكافأة التشجيعيه والعموله للإنجازات فوق الحصه المحدده فهذا يساعد على تحقيق العداله في خطة المكافأة وفي عملية تقييم الاداء . وبالرغم من ذلك فان الحصص البيعيه في حد ذاتها قد لا تملك دائما عنصر عدالة التوزيع .

• الاختيار المسبق للخطه

ان الاقتراحات التي يقدمها رجال البيع يمكن أن يتم اتباعها . ان الاخذ باقتراحات رجال البيع وانتقاداتهم يساعد على وجود الالتزام ويستأصل عدم التوافق الذى يمكن أن

يحدث فيما بعد • ويتم الاختبار المسبق للخطه ويتوقف مقدار الاختبار المطلوب ويعتمد على مدى اختلاف الخطه الجديده عن الخطه المستخدمه حاليا •

وعلى أية حال فانه يجب أن يتم الاختبار المسبق لاي خطه قبل أن يتم تبنيها •
فبناء على المبيعات لكل رجل بيع خلال عدد من السنوات السابقه ، يمكن حساب امكانية الدخول تحت الخطه الجديده وعمل المقارنه بين الدخل الحقيقي المكتسب تحت الخطه الحاليه • فلو أن النتائج لهذا الاختبار المبدئي كان مرضيا ، فانه يتم تقديم وتطبيق الخطه الجديده فى وحده واحدة من القوة البيعيه لمدة تكفى لتحديد ما اذا كان أهداف الخطه قد تم مقابلتها أو لا • فلو أن نتائج التقديم كانت ناجحه بناء على المقياس المحدد ، يتم تطبيق البرنامج مع كل القوة البيعيه • ويجب مراعاة مقاومة التغيير والمتابعات السالبه التى قد تنشأ عن مقاومة التغيير من جانب الافراد • ولذلك فانه يجب أن يتم شرح الخطه الجديده وكل ما يتصل بها لرجال البيع وذلك لتوضيح كيف أن الخطه الجديده سوف تحقق أهداف المنشأة وأهداف رجال البيع بطريقه أفضل من الخطه السابقه

مراجعة وتعديل الخطه ومتابعتها •

وبعد تحليل نتائج الاختبار ، فان الخطه يجب أن يتم مراجعتها لاستئصال مواقع الصعاب ونقاط الضعف • واذا تم عمل احلالات كثيره فانه من الافضل عمل الاختبار المسبق مرة أخرى. ولكن اذا كان هناك تغييرات بسيطه وشكلية (ثانويه) فانه من الضروري اعداد الخطه التى تم مراجعتها للكتابة •

وبعد أن تعد الخطه فانها تصبح جاهزه للتنفيذ ، ويوجد اختلاف فى الآراء فيما يتعلق بضرورة عمل الموافقه من جانب رجال البيع على التسويات النهائيه للخطه ، وعلى أية حال فان الادارة يجب أن تقوم ببذل المجهود حتى تقنع رجال البيع بعدالة الخطه ومنطقيتها • ويجب أن يكون واضحا أمام رجال البيع الاهداف المرجو تحقيقها من وراء هذه الخطه • كما يجب توضيح التغييرات بالتفصيل عن الخطه السابقه والمغزى من وراء هذا التغيير ، ويجب أيضا أن يتم اعطاء رجل البيع نسخه من الخطه وأن يعرف تماما كيفية حساب دخله وذلك نظرا لأن عدم الفهم الملائم لخطة المكافأة من جانب رجال البيع يكون سببا فى عدم رضاهم عادة • ويجب عمل الترتيبات اللازمه للمتابعه الدوريه وتحديد ما اذا كانت الخطه واقعیه ويمكن تنفيذها بفاعليه فى الممارسات العمليه وفى الواقع العملى أم يوجد بعض الصعوبات فى تحقيق ذلك • وعلى أية حال فانه من خلال المتابعه المستمره يمكن تحديد وروءية ما اذا كان يوجد أى حاجه الى عمل تسويات

اضافيه أم لا • وهل يوجد فجوة بين الخطه النظرية والتطبيق العملى أم لا • وتمكن المتابعه أيضا الادارة من التأكد من أن انجازات الخطه متمثله مع ما هو مرغوب •

وأخيرا فانه يجب أن يتم مراعاة والاخذ فى الاعتبار حاجات ومشكلات المنشأة عند تصميم خطة المكافأة بحيث تحقق وتواجه أقصى قدر ممكن من تلك الاحتياجات وتخفف أو تستأصل معظم أو كل المشكلات على قدر الامكان. وأيضاً تساعد تلك الخطه على زيادة فعالية السياسات الادارية الاخرى. وعليه فانه يجب أن يراعى عند التصميم للخطه أن تساعد على اشباع حاجات رجال البيع والمنشأة سواء ما يتعلق بالمبيعات والارباح والحصول على العملاء الجدد، وتحسين جودة تقارير رجال البيع، ورقابة التكاليف، ومداولة الشكاوى والتسويات، واستئصال اختلافات الاسعار بواسطة رجال البيع، وتخفيض تكاليف السفر ومختلف المصروفات المتعلقة برجال البيع، وجمع معلومات عن الائتمان وعمل التحصيلات.

وعلى أية حال فانه لى تنجح الخطه المتعلقة بالمكافأة فانه يجب على الادارة أن تضع نصب أعينها بأن استشارة رجال البيع الحاليين وأخذ آرائهم فى الاعتبار يعتبر من الاهميه القصوى حتى يمكن معرفة ما يحبه رجال البيع وما لا يحبونه فيما يتعلق بالخطه وماهى التحسينات التى يمكن أن يقترحونها • ان الاقتراحات والانتقادات يمكن أن يتم تقييمها بالعلاقه بالخطه الموضوعه • ولا يخفى أهمية ذلك على الولاء للخطه وللمنشأة • ومن الاهمية بمكان أيضا أن تقوم الادارة بمقارنة جودة رجال البيع الحاليين مع الجودة التى التى ترغب أن يكون عليها رجال البيع • فلو أن رجال البيع الحاليين ليسوا على المستوى الذى ترغبه المنشأة، فان اقتراحاتهم وانتقاداتهم سوف لا تكون ذو فائده كبيره أو تكون ذو فائده محدوده • حيث أن على الاقل فى كل منشأة يمكن أن يوجد بعض رجال البيع ذو الجودة المرغوبه، وعلى ذلك فانه يمكن أن يتم وضع اعتبار أكبر ووزن أكبر لاقتراحاتهم وانتقاداتهم •

أنواع خطط المكافأة

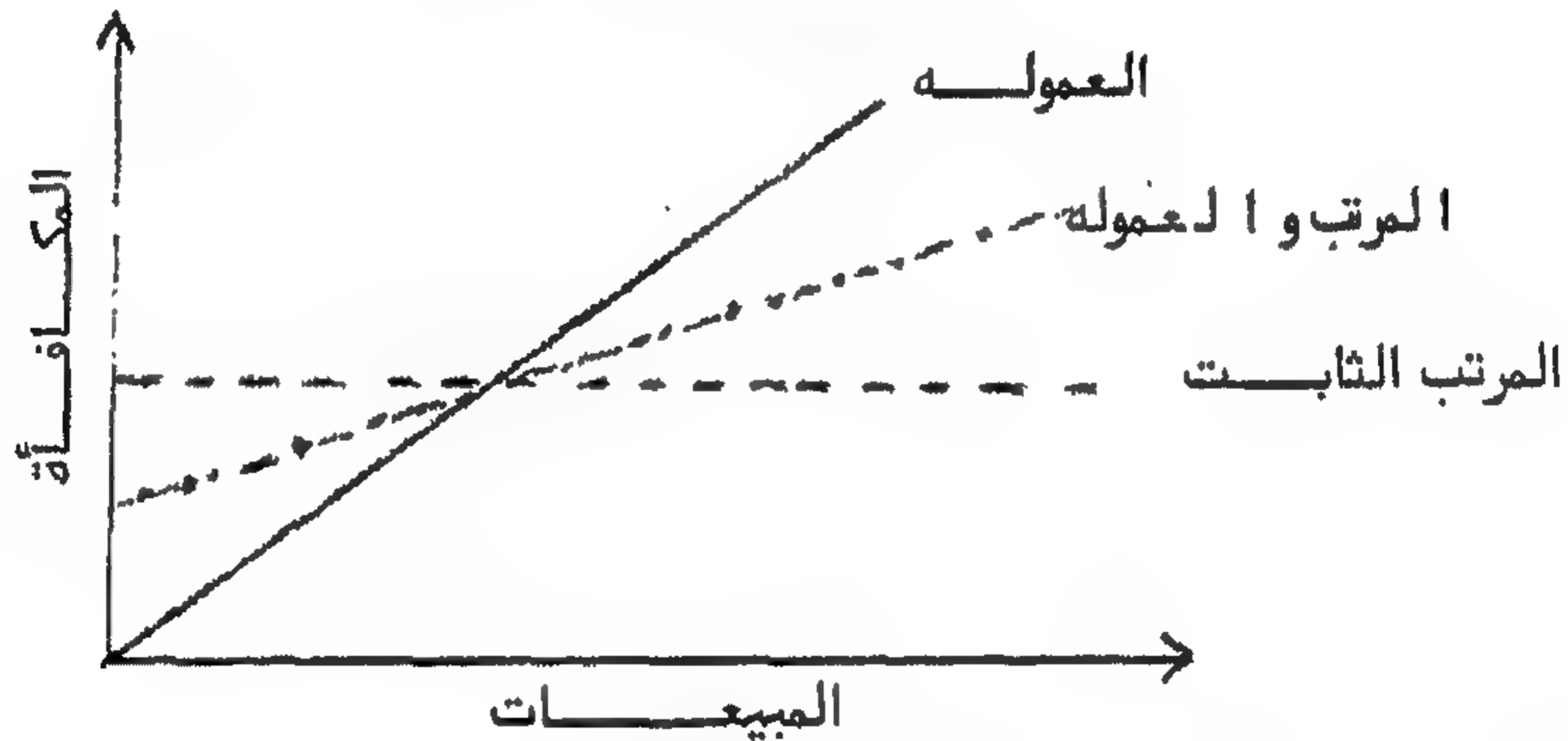
يوجد أربع أنواع أو طرق أساسيه لمكافأة رجال البيع وهى (St111 & Cun-)
(diff, 1969; Hartely, 1979; Patty & Hite, 1988) المرتب الثابت،
العموله، المكافأة الاضافيه، واتحاد المرتب والعموله أو المرتب والمكافأة الاضافيه أو اتحاد الجميع • وقد تم استبعاد كل من خطة المصاريف البيعيه، والمزايا العينييه وذلك نظرا لعدم استخدامهم بمفردهم أبدا وسوف نقوم بشرحهم فى مكان آخر •

وتعتبر خطة الاتحاد من أكثر الطرق استخداما فى مكافأة رجال البيع وذلك نظرا لتخلصها من عيوب الطرق الاخرى وتحقق مزايا الطرق الاخرى مجتمعة . هذا واذا نظرنا الى خطة المرتب الثابت لوجدنا أنها تحقق عنصر الامان والضمان بطريقه أكبر من الخطط الاخرى ، ولكن من ناحيه تحقيق الحافزيه المرغوبه فهي أقل بالنسبه لرجل البيع ، بينما العموله فهي تمتد بأقصى حافز ومن ناحيه توفير واشباع حاجة الامان والضمان فهي أقل . بينما مختلف خطط الاتحاد فهي تعتبر توفيق بين الاقصى والاقل فى الضمان والحافزيه .

ويوضح شكل (٣٢) العلاقة بين تلك الانواع الثلاثه من خطط المكافأة . فيوضح الشكل العلاقة بين الانواع الثلاثه من وجهة نظر رجل البيع ، وكيف أن اجمالى المكافأة يتأثر مع اختلاف نوع الخطه المستخدمه ، فمع خطة العموله ، فان المكافأة يمكن أن تزيد بدرجة كبيره كلما تحقق زيادة فى المبيعات . ومع المرتب الثابت فان المكافأة تبقى ثابتة بغض النظر عن المبيعات التى تم تحقيقها .

شكل (٣٢)

العلاقة بين خطط المكافآت الاساسيه وحجم المبيعات وتأثير ذلك على اجمالى المكافأة لرجال البيع



المصدر: Hartely , 1979 , P. 321

وسوف نقوم بشرح الانواع الرئيسيه من خطط المكافأة فيما يلى :

خطة المرتب الثابت .

ان المرتب الثابت هو مقدار ثابت من النقود يدفع لرجل البيع من أجل المجهود المبذول خلال فتره محدده من الوقت قد تكون شهر أو نصف شهر أو حتى اسبوعا . هذا بالاضافه الى أنه قد يستلم مبلغ يغطى كل أو بعض المصروفات المصاحبه لاداءه تلك

الواجبات • وقد لا يعكس المرتب الحقيقي المدفوع فى الاجل القصير الاداء الحقيقى • فهو يبنى على أساس الحاجات المدركة وعلى الاداء المتوقع لرجل البيع وعلى موقع المنشأة من المنافسة الخارجيه • وقد كانت خطة المرتب الثابت عموما من أكثر الخطط استخداما ولكن أهميتها قد انخفضت بمرور الوقت نظرا لاستخدام غالبية المنشآت خطة المرتب الثابت مع احدى العناصر الاضافيه المتغيره •

وعلى أية حال فانه بالرغم من الاتجاه لعدم استخدام خطة المرتب الثابت بمفردها الا أنه قد يحد استخدامها فى بعض المواقف • فهى غالبا ما تعتبر أفضل الطرق لمكافأة رجال البيع عندما يكون عملهم البيعى يتطلب أن يكون عمل تعليمى، وعندما يقوم رجال البيع بتقديم خدمات متعلقه بالمنتج ، أو يعطون نصائح هندسيه وفنيه الى المستخدمين ، أو عندما يقومون بعمل ترويج للمبيعات • وعليه فانه فى حالة تغطية الانشطه غير البيعيه لجزء كبير من اجمالى الوقت المنفق من جانب رجل البيع ، فان الادارة تفضل استخدام خطة المرتب الثابت •

وأیضا تستخدم خطة المرتب الثابت لمكافأة رجال البيع الذين يشتغلون فى اعمال البيع الاكثر أو الاقل روتينيه • حيث تكون أعمال البيع تتعلق بأخذ وتلقى الطلبات فى مجالات الصناعه وتجارة الجملة حيث يتم توزيع ضروريات المستهلك مباشرة الى تجار التجزئه • وأیضا يمكن أن يتم استخدام خطة المرتب الثابت للدفع لرجال البيع الذين يعملون كسائقين لتوزيع الالبان والخبز وبعض أنواع المشروبات وأیضا بعض المنتجات الاخرى •

ومن وجهة نظر الادارة فان استخدام خطة المرتب الثابت تحقق بعض المزايا ومنها انها تمد برقا به مالىه قويه على رجال البيع وتضمن الادارة أقصى قوة لنوحيه أنشطتها حول الخطوط التى ترى أنها أكثر انتاجيه • ومكونات الانشطه التى تكون عمل رجال البيع يمكن أن يتم تعديلها مع معارضه أقل ما يمكن من جانب رجال البيع المتأثرين بها • وبالتالي يمكن الحصول على مرونة أكبر فى تعديل وتسوية عمل المبيعات الميدانى حسب التغيرات فى الموقف البيعى • فلو أن رجال البيع مطلوب منهم اعداد تقارير مفصله ، ومتابعة عدد كبير من الاقتراحات المرشده ، أو أداء انشطه تنفق الكثير من الوقت فهم يتجهون الى التعاون بدرجة كبيره اذا كان الدفع على أساس مرتبات ثابتة بدلا من العمولات • وهذا ونجد أن خطة الدفع على أساس المرتب الثابت تكون أكثر اقتصاديه فى ادارتها حيث أنها تتطلب بعض الحسابات البسيطة وبالتالي فان تكاليف المحاسبه تكون منخفضه بالمقارنه بالانواع الاخرى •

ومن وجهة نظر رجال البيع فان استخدام خطة المرتب الثابت تساعد على اشباع الحاجة الى الامان والضمان فيما يتعلق بمعرفة الدخل وعدم التعرض لظروف عدم التأكد من الناحية المالية والتي تحدث في حالة استخدام الطرق الاخرى . هذا بالاضافة الى أنه يتحرر من التخطيط للانشطة التي يقوم بها حيث أنه عادة ما يتسلم معلومات وتعليمات عن الاعمال التي سيقوم بها . هذا ونجد أن طريقه حساب المرتب الثابت سهلة الفهم من جانب رجال البيع .

هذا من جهة ومن جهة أخرى فان استخدام خطة المرتب الثابت تجعل رجال البيع يقومون ببذل مجهود عادي أو متوسط في اعمال البيع بدلا من القيام ببذل مجهودات خارقه للعادة وذلك نظرا لعدم وجود حوافز مالية مباشرة . وبالتالي فان عدم وجود وسيلة تشجيعيه يمكن أن تساعد على ترك الفرص التي قد تساهم في تحسين المنشأة على الاقل حتى تصبح الادارة على وعى بهم وتترك أهمية وجود حوافز أخرى وتقوم باتخاذ الفعل اللازم هذا واذا لم يتم ادارة خطة المكافأة الثابتة بعنايه، فانه من المحتمل أن يوجد اتجاه نحو مكافأة رجال البيع الجيدين بطريقه غير صحيحة ومكافأة رجال البيع الضعفاء بطريقه أفضل حتى ولو كان ذلك بدون قصد . ولو حدث مثل ذلك (أي وجود عدم عداله) لفترات طويله، فان معدل دوران العمل يزيد وذلك نظرا لترك رجال البيع الكفاء العمل تحت تلك الظروف، وهذا بالطبع يزيد من تكاليف البحث والاختيار والتعيين والتدريب . هذا ونجد أن استخدام خطة المرتب الثابت يساعد على عدم تحسن دافعية ومعنويات رجال البيع ، بالاضافة الى حدوث الكثير من المناقشات والاعتراضات حول تعديل المرتب الثابت نظرا لارتفاع تكاليف المعيشه وزيادة قدرات ومهارات رجال البيع بمرور الوقت .

ويجب أيضا عند ادارة خطة المرتب الثابت أن تقوم الادارة بزيادة المرتبات لرجال البيع كلما أمكن ذلك وتبعا للاداء النسبي حتى يمكن تحقيق العداله . وعموما فانه يوجد صعوبة في تحقيق النموذجيه في عملية الدفع ويتوقف ذلك على مدى توافر مقياس صحيح للاداء . فقبل أن يتم قياس الاداء فان الادارة في حاجه الى وضع تعريف دقيق وواضح للاداء وتحديد ما هو الاداء الجيد والمتوسط والضعيف . وعندما يتم التحديد الدقيق لهذه التعريفات فانه يمكن تطوير طرق لقياس الاداء وبالتالي يمكن عمل تسويات للمرتبات تبعا للاداء وبالتالي فان خطة المرتب الثابت تتجه نحو التحرك نحو الانواع الاخرى من الخطط لمكافأة رجال البيع .

وبناء على ذلك فان المستخدمين لخطة المكافأة باستخدام المرتب الثابت يجب أن يقوموا بالتعريف الدقيق للاداء الكلي وليس فقط لبعض أبعاد الاداء كضمان الحصول على

حجم المبيعات ، أو أداء بعض الأبعاد الأخرى من العمل • وهذا التعريف للأداء الكلى من الناحية النظرية صحيحا وذلك لانه يفترض أن الشخص يكون قادرا على الممارسه والتوجيه والرقابه الكامله على كل أبعاد العمل ، وقد لا يكون ذلك صحيحا من الناحية العمليه أو على الأقل يكون غير ممكنا تحقق ذلك بصورة كامله • وعلى أية حال فان بعض مستخدمي خطة المرتب الثابت يرون أنه من غير المنطقى استخدام النجاح فى تحقيق حجم المبيعات على أنه المعيار الوحيد ، محاولا بدلا من ذلك قياس الأداء عن طريق ربط اجمالى المصاريف المتعلقة بعملية البيع لرجل البيع الى اجمالى مبيعاته • وبالرغم من انه من المفضل بقاء مصروفات البيع فى حدود معينه ، واستخدام نسبة المصروفات الى المبيعات كمعيار للأداء • أن يتم التركيز أفضل على التكاليف الرقابيه •

وفى حالة غياب معايير أداء كمي معرفه بدقه ، فان توصيف عمل المبيعات بالكامل يكون نقطة البدايه للتقييم لأداء رجال البيع • ويتم ترتيب كل رجال البيع ليس فقط بناء على نجاحهم فى تحقيق حجم المبيعات وأهداف التكاليف المرغوبه وانما على أساس أدائهم لكل الواجبات مجتمعه • ان التقييم الاجمالى للفرد يتكون من عدد من الترتيبات ، والموزونه تبعاً لأهميتها النسبيه • فالشخص الذى تم ترتيبه على أنه متوسط يتم دفع مرتب متوسط له ، وأيضا المرتبات لرجال البيع الأقل من المتوسط والأعلى من المتوسط يتم وضعها على نطاق معين لتعكس مدى امتداد تغيير أدائهم عن المتوسط • ويجب أن يتم مراجعة أداء كل رجل بيع ، ويتم عمل التسويات لهؤلاء الذين سجلوا تحسينات فى أدائهم الى الدرجه المطلوبه ، وأيضا يتم عمل تخفيضات لهؤلاء الذين قد تدهور أدائهم • وبذلك يمكن أن يتحقق شئ من العداله فى حالة استخدام خطه المكافأة بناء على المرتب الثابت •

وعلى أية حال ، فان غالبية المشكلات من وراء استخدام خطة المرتب الثابت يمكن التغلب عليها عن طريق الادارة الفعاله للخطه • وعموما فان الحوافز المالىه ليست هيبى أكثر الطرق فاعليه للحفز فى كل الاحوال • فيوجد العديد من الطرق لدفع السلوك والنقود واحد منها ، وسوف نوضح ذلك فيما بعد • ويوجد العديد من المواقف التى تعتبر خطه المرتب الثابت ملائمه للاستخدام • ومن تلك المواقف البيع الجماعى ، فترات التعاقد الطويله ، مزيج الترويج غير المتوازن ، مدربي رجال البيع ، ظروف خاصه مثل بيع منتجات جديده وفتح أسواق جديده ، والتعامل مع فئات جديده من العملاء ، البيع الذى يحقق أهداف أو أغراض معينه مثل الحصول على عملاء جدد وتقديم خدمات معينه للعملاء ، تحويل كلى المبيعات الى تجار الجملة الى غير ذلك •

خطة العموله •

يعتبر استخدام خطة العموله وسيله من وسائل حفز رجال البيع ، وتبنى على استخدام نسبه معينه بناء على بعض وحدات من الانجاز • ولعمل ذلك لابد أولا من تحديد الاساس أو الوحده التى سيتم بناء عليها دفع العموله ، ثانيا : تحديد المعدل ، وهو مقدار الدفع لكل وحده ويتم التعبير عنه فى صورة نسبه عادة • واذا تم اتحاد العموله مع المرتب فان العامل الثالث سوف يتم تضمينه •

ويعتبر تحديد الاساس من الابعاد الهامه فى تصميم نظام العموله والتى يتم بناء عليها دفع العموله • وعادة ما نجد أن اختيار الاساس يعتمد على السياسات والمشكلات فى كل شركه • فلو أن الحصول على حجم معين من المبيعات يعتبر من أهم الاهداف المرغوبه ، عندئذ فان اجمالى المبيعات من المحتمل أن تكون الاساس • ولو أن الهدف المرغوب من رجال البيع هو القيام بعملية التحصيل لقيمة المبيعات ، فانه من الملائم أن يتم تحديد الاساس للعموله بناء على عملية التحصيل • ولو أن الشركه تواجه ظروف معينه تتعلق بالغاء عدد من الطلبات ، فقد يكون من الحكمة تحديد أساس العموله بناء على اتمام عملية الشحن وعمل الفواتير • وقد يكون الهدف فى بعض الشركات هو التحكم فى ورقابة تخفيض الاسعار من جانب رجال البيع ، عندئذ فان هذه الشركات تقوم بتحديد أساس العموله على أساس اجمالى هامش الارباح • وقد تقوم بعض الشركات ذات الحجم الكبير باستخدام صافى الارباح كأساس للعموله ، ولذلك فانها تقوم برقابة تخفيض الاسعار والمصروفات البيعيه ، وهامش الارباح •

وقد نجد أن خطط العموله فى بعض الشركات يمكن أن تتضمن حساب جارى لعملية السحب • وهذه المسحوبات عبارة عن مبلغ يتم دفعه مقابل العمولات المستقبليه • ويعتبر فتح الحسابات الجاريه تغيير فى خطة العموله والتى بناء عليها يقوم صاحب العمل بفتح حساب لكل رجل بيع ووضع العوله بانتظام ويتم عمل المسحوبات الدوريه أو غير الدوريه منه • وفى الممارسه العمليه فان تلك الحسابات تعضد المرتبات حيث أن رجل البيع مسموح له أن يقوم بعملية السحب حتى أكثر من العموله المستحقه له • ولو أن ذلك قد يسبب فى فقد الحافز للانتاج من جانب رجال البيع وذلك نظرا لان نسبه معينه من العموله سوف يتم استقطاعها للتخفيض من مديونيته ، وقد يوء دى ذلك الى احباطه وترك العمل • وللتغلب على احتمال أن يقوم رجل البيع بسحب نقودا أكثر من المطلوب ويقوم بترك العمل بناء على ذلك ، فان بعض الشركات تستخدم ما يسمى بخطة الحساب

الجارى المضمون ، والتي تبني على قيام رجل البيع بالدفع مرة أخرى فى حالة السحب أزيد من اللازم أو فى حالة وصول الرصيد الى حد معين • ويتم تحديد حجم الحسابات الجارية لمختلف رجال البيع بناء على رأى وحكم المدير التنفيذى • وعلى أية حال فان خطط الحسابات الجارية المضمونه تمد بحافز قوى لرجال البيع • وعادة ما تتضمن عقود رجال البيع شرط يغطى امكانية زيادة المسحوبات • ومن الناحية القانونية ، وفى معظم المواقف فان زيادة المسحوبات لا يمكن تحصيلها اذا لم يتم موافقة رجال البيع صراحة فى العقد على أنه سيقوم بدفعها مره أخرى •

وعلى أية حال فان المدعين لاستخدام خطة العموله يرون أن رجال البيع يجب أن يتم مكافأتهم تبعاً لانتاجية كل منهم • والافتراض لذلك هو أن حجم المبيعات أفضل مقياس للانتاجية ولذلك يمكن استخدامه بمفرده • وهذا بالطبع موضع انتقاد من العديد من العلماء • وبالرغم من أن خطة العموله فى شكلها المبدئى تعتبر بسيطة مثل خطة المرتب الثابت، الا أن العديد من أنظمة العموله يتم تطويرها بطريقة معقدة ، فالبعض قد يسمح بالزيادة أو النقص فى معدلات العموله تبعاً للتغيرات فى حجم المبيعات • وقد يتم تمييز معدلات العموله حسب حجم المبيعات من مختلف المنتجات ، أو مختلف فئات المستهلكين ، أو أثناء مواسم البيع المختلفه • ان مثل تلك التحسينات تتجه الى جعل خطط العموله أكثر تعقيدا عند ادارتها عن غالبية خطط المرتب الثابت •

وعموما فان غالبية خطط العموله تقع فى احدى القسمين الاتيين : (١) العموله على الاجمالى مع قيام رجال البيع بدفع مصاريفهم الشخصيه والمتعلقه بأداء أعمالهم وقد يتم أو لا يتم عمل مدفوعات مقدمه ، (٢) العموله على الصافى والتي يقوم صاحب العمل بدفع المصروفات المتعلقة بالعمل البيعى ، وأيضا قد يتم أو لا يتم عمل مدفوعات مقدما •

ويتم استخدام خطه العموله عموما عندما يكون التركيز على الحصول على الطلب، وأيضا فى حالة كون الواجبات المتعلقة بالانشطه غير البيعيه لرجل البيع بالعلاقه غير هامه فى المواقف البيعيه المختلفه (لو أن ذلك موضع سوء ال) • فيتم استخدام خطة العموله مثلا فى صناعات الاحذيه والملابس وفى تجارة الجملة للدويه وبعض أنواع السلع المنزليه • وأيضا فى الشركات التى تبيع أشياء غير ملموسه مثل التأمين والاستثمار فى الأوراق الماليه فغالبا ما يقومون باستخدام خطة العموله • وأيضا تستخدم خطط العموله كثيرا فى صناعات الاثاث والادوات المتعلقة بالمكاتب والآلات، الى غير ذلك •

وعموما فان استخدام خطة العموله يمد رجل البيع بالحافز المادى المباشر لان يقوم ببذل أقصى جهده لزيادة حجم المبيعات • ونجد أن رجل البيع الكفى يحصل تحت تلك الخطة على مدفوعات لا يستطيع أن يحصل عليها باستخدام أى خطة أخرى • وقد يحدث اتجاه لتزايد معدل دوران العمل وذلك عند استخدام خطة العموله وخصوصا بين رجال البيع منخفضى الانتاجيه • وأيضا فان خطة العموله تمد الادارة بمعنى لرقابه التكلفة والتي يمكن أن تتذبذب أو تتغير تبعا للتغير فى حجم المبيعات • وعلى أية حال فان خطة العموله تتميز بالمرونة وذلك نظرا لامكانية تغييرها حسب تغير الظروف والمشكلات فى المنشأة • هذا بالاضافة الى أنه يمكن مراجعة معدلات العموله المطبقة على مختلف المنتجات والتركيز على بيع المنتجات ذات الهامش المرتفع •

ومن الجبهه الاخرى فان استخدام خطة العموله يمد بالقليل من الرقابه على أنشطة رجل البيع المختلفه ، وذلك نظرا لان رجال البيع لا يتجهون الى القيام بأداء مسئولياتهم كامله وذلك بالقيام بالتركيز على الاستمرار فى الحصول على الطلبات من العملاء واهمال الانشطه الاخرى ، وعدم الاهتمام بارسال التقارير أو أى معلومات مطلوبه الى المنظمه ، ويهملون اتباع الارشادات التى تصلهم من المكتب الرئيسى ، وقد يرفضون التخفيضات المعروضه فى حجم مبيعات القطاع ، ويعتبرون الحسابات الفرديه ملكهم الخاص ، وقد يتجهون الى تخفيض الاسعار لزيادة حجم المبيعات ، وأيضا ممارسة بعض الضغوط على العملاء مما قد يوء دى الى افتقاد سمعة المنشأة • وأيضا فانه اذا لم تقم المنشأة باعطاء عمولات مختلفه على المنتجات فقد يتجه رجال البيع الى بيع السلع والعناصر سهله البيع ومنخفضة الهامش واهمال العناصر صعبة البيع ومرتفعة الهامش • وعلى الادارة من خلال استخدام عمولات مختلفه أن تقوم بزيادة الاحتفاظ بالسجلات عن المصاريف ذات العلاقه •

ويجب ملاحظة ان استخدام خطة العموله يزيد من تكاليف فحص ومراجعة تقارير رجال البيع وحساب المدفوعات لهم وذلك بالمقارنه بخطط المرتب الثابت • وقد يوء ثمر استخدام خطة العموله على بعض رجال البيع الكفاء وذلك نظرا لعدم التأكد المرتبط بالاجر الذى يحصلون عليه • ومن ذلك فان الادارة يجب عليها أن تقوم بدراسة تلك المواقف وأيضا أن تراعى معاملة رجل البيع الجديد أن يكون الاجر على أساس المرتب الثابت الى أن تتحسن مهاراته البيعيه •

وعلى أية حال فان غالبية المشكلات الناشئه عن استخدام خطة العموله يمكن التغلب عليها عن طريق الادارة السليمه والفعاله • وغالبا فان استخدام خطة العموله يكون أكثر

فاعليه في حالة الرغبه في زيادة حجم المبيعات وعندما تجد الشركه أنه ليس من الضروري التركيز على الخدمات بشكل كبير وعلى تأسيس علاقات طويلة الاجل مع العملاء . وأيضا نجد أن استخدام خطط العموله في المنشآت التي لا تملك موارد رأسماليه كبيره تعتبر الطريق لجذب رجال البيع وتنمية الدخل من المبيعات والاحتفاظ بالمصروفات البيعيه عند مستوى معين بالمقارنه بالمبيعات .

وبالاضافه الى ما سبق فانه قد تنشأ مشكلات اداريه تتعلق بما اذا كان سيتم عمل العموله بناء على حجم المبيعات أو على الارباح . ففي حالة بناء العموله على حجم المبيعات فانه قد لا يوجد حافز لبيع السلع الصعبه كما تم توضيحه من قبل . ولذلك قد تقوم بعض المنشآت باستخدام أساس الارباح لحساب العموله ، وهنا نجد أن رجال البيع قد لا يرغبون في ذلك ويتروكون العمل . ولذلك فان على المنشأة أن تقوم بتوضيح كل شيء لرجل البيع وتمكنه من معرفه وحساب المستوى التقريبي لدخله . وللتوضيح نورد المثال التالي : بفرض أن رجل بيع ما قد قام ببيع ما مقداره ٥٠٠ر٠٠٠ جنيه أثناء فتره معينه وكانت تكاليف تلك البضاعه المباعه ٣٠٠ر٠٠٠ جنيه ، وهذا يعنى أن اجمالي الهامش يساوي ٢٠٠ر٠٠٠ جنيه . ولو أن معدل العموله كان ٣٪ ، فان رجل البيع سيحصل على ١٥ر٠٠٠ جنيه عموله لو تم محاسبته بناء على قيمه المبيعات . ولو فرض أن مزيج المنتج يتكون من منتجات ذات هوامش مختلفه ، فانا نجد أن رجل البيع سوف لا يملك حافز لبيع كل المنتجات والقيام ببيع المنتج السهل بالمقارنه بالمنتجات الاخرى .

والان وبفرض أن صاحب العمل قد قرر دفع عموله مقدارها ٢٪ على اجمالي الارباح ، فسوف يحصل رجل البيع على ١٥ر٠٠٠ جنيه أيضا وسوف لا يكون لديه حافز لبيع أى نوع معين من المنتجات . وعلى أية حال فانه يوجد العديد من الطرق التي تستطيع بها المنشأة أن تبقى على سريه الارباح وفي نفس الوقت تشجع رجال البيع على بيع المنتجات المربحه والصعبه في عملية البيع . فيمكنها مثلا وضع المنتجات في مجموعات تبعا للارباح . ومثال على ذلك وبفرض أن مجموعه أ من المنتجات تملك أكبر هامش يليها المجموعه ب يليها المجموعه ج يليها المجموعه د وهي الاقل من حيث الهامش . وقد قامت المنشأة بتوقيع معدلات العموله الاتيه بناء على هامش الربح ولكن قد تم تطبيقها على صافي المبيعات كالآتي :

المجموعه أ	٢٠٠ر٠٠٠ × ٤٪ =	٨٠٠٠
المجموعه ب	١٥٠ر٠٠٠ × ٣٪ =	٤٥٠٠
المجموعه ج	١٠٠ر٠٠٠ × ٢٪ =	٢٠٠٠
المجموعه د	٥٠ر٠٠٠ × ١٪ =	٥٠٠
		<hr/>
		١٥٠٠٠ جنيه
	٥٠٠ر٠٠٠	

هذا وقد ننشأ عن تقسيم العمولات مشكله اداريه أخرى وهى فى حالة ما اذا كانت عملية البيع تتضمن أكثر من رجل بيع • وقد قام واحد منهم بالاتصال بالمركز الرئيسى بينما قام الاخر بالاتصال بالمركز الفرعى • فمن سيستحق العموله وكيف سيتم تقسيمها • وهنا فان الادارة يجب أن تحل وتسوى ذلك النوع من المشكلات منذ البدايه • هذا بالاضافه الى أنه يجب على الادارة أن تقوم بالتحديد عما اذا كان من الافضل استخدام معدلات عموله ثابتة أو متزايدة أو متناقصة وتأخذ رأى رجال البيع فى ذلك •

المكافآت التشجيعيه (الاضافيه) •

ان معظم المنشآت تستخدم المكافآت التشجيعيه كوسيله من وسائل الحفز • ومن الناحيه الفنيه فان المكافأة التشجيعيه تختلف عن العموله ، فالمكافأة التشجيعيه مبلغ يتم دفعه من أجل انجاز أنشطه بيعيه معينه ، أما العموله تختلف فى مقدارها مع اختلاف حجم المبيعات أو الاسس الاخرى المستخدمه لحسابها • فقد يتم دفع مكافآت تشجيعيه فى حالة تحقيق نسبه معينه من الحصة البيعيه ، أو للقيام بأداء أنشطته ترويجيه معينه ، أو للحصول على عدد محدد من الحسابات الجديده ، أو اتباع عدد معين من الخطوط المرشده ، أو وضع حصه موقعه الى الوجهات ، أو للقيام بتنفيذ بعض الانشطه الاخرى الموقعه • وبهذا نجد أن المكافأة التشجيعيه هى مكافأة مالىه اضافيه يتم دفعها لرجل البيع عند قيامه بتحقيق نتائج معينه فوق الحد الادنى الذى تم تحديده •

ولا يتم استخدام المكافآت التشجيعيه بمفردها ولكن غالبا ما يتم استخدامها مع أى طريقه أخرى من طرق المكافأة • فلو تم استخدامها مع المرتب الثابت ، فان خطه المكافأة الناتجه تشبه الخطه المتحدده • ولو تم استخدامها مع العموله فالناتج هو خطه عموله يضاف اليها عنصر الرقابه الاداريه والتوجيه • • وعندما يتم استخدامها مع خطه المرتب والعموله ، فان المكافأة التشجيعيه تصبح جزء من حافز الدخل والذى يتم حسابه بطريقه مختلفه عن العموله • وعلى أية حال فيوجد بعض الاسباب التى قد تجعل المنشأة تقوم باستخدام المكافأة التشجيعيه مع خطط المكافأة ومنها (Still & Cun (diff, 1969 :

- (١) زيادة دخل رجل البيع واعطاءه مشاركه فى الارباح فى الاعوام المفضله •
 - (٢) الامداد بمدفوعات خاصه للوصول الى أهداف معينه فيما يتعلق بحجم المبيعات ، حجم المبيعات لمنتجات معينه ، عدد العملاء الجدد ، مستوى الارباح •
 - (٣) للامداد بالتعريف لبعض الانشطه أو لبعض القيم التى يتم التوصل اليها والتى لا تنعكس فى مقاييس الإداء العاديه •
- (م ٢٨ - التسويق والفراغ ج ٣)

- (٤) لتطوير فريق عمل وفعل جماعى فى البيع والابقاء على العملاء داخل الفرع أو المنطقة أو القطاع .
- (٥) للامداد بمدفوعات محفزه بدون تبني أى مقطوعات أو بالوصول بالمكاسب لحددها الاقصى .

ولنجاح نظام المكافآت التشجيعيه عندما يتم تضمينها فى خطط المكافأة فان على الادارة أن تقوم بشرح طريقة الحصول على المكافأة التشجيعيه وأن تقوم بتوضيح ذلك جيدا لرجال البيع ، ويجب أن تتأكد الادارة من أن رجال البيع يفهمون ذلك جيدا ، ويجب أيضا عمل الاستعدادات لوضع والابقاء على السجلات الضرورية وأيضا يجب اتخاذ الاجراءات التى تمكن رجل البيع من معرفة موقفه من الاهداف التى يأخذ عليها المكافأة التشجيعيه .

ومن الاهمية بمكان الاشاره الى أن بعض المنشآت قد تقوم باستخدام أنظمة المكافآت الاضافيه بصورة دوريه وذلك كوسيله من وسائل مشاركة رجال البيع فى العوائد حتى يشعر رجال البيع بالعداله فى توزيع الارباح وأن المجهودات التى يبذلونها تعود عليهم بالفائده ، هذا بالاضافه الى أن مشاركة رجال البيع فى العوائد تودى عادة الى تحسين علاقاتهم بالمنشأة وتزيد من انتمائهم وولائهم للمنظمه التى يعملون فيها وما يترتب على ذلك من تحسين السئقه فى الادارة وتحسين الرضا والانتاجيه .

اتحاد أكثر من طريقه .

ان هذه الطريقه لمكافأة رجال البيع تقوم على اشتراك اثنين أو أكثر من الطريقه الاساسيه فى اتحاد معين . ويتضمن هذا الاتحاد المرتب بالاضافه الى العموله ، المرتب بالاضافه الى المكافأة الاضافيه ، المرتب بالاضافه الى العموله والمكافأة الاضافيه ، العموله بالاضافه الى المكافأة التشجيعيه . ونجد أن معظم الشركات تستخدم تلك الخطط وذلك للاستفاده من المزايا والتخلص من العيوب المرتبطه بخطط المكافأة الاخرى عند استخدامها بمفردها . فنجد أن المدير عندما يقوم باستخدام خطة المرتب الثابت فهو يحتاج الى اثاره القوة البيعيه لتحسين مجهوداتهم ، وأيضا عندما يستخدم خطة العموله فان الرقابه على الانشطه المختلفه لرجال البيع تكون ضعيفه . وبذلك فانه اذا تم استخدام النوعين من الخطط فانه يمكن ضمان الرقابه المطلوبه وتحقيق الدافعيه . ولكن على أية حال فان الحصول على نتائج جيده تتطلب المهارة فى عملية التصميم والتطوير للخطط والادارة الفعاله لتلك الخطط وتنفيذها . فنجد مثلا أنه اذا لم يتم تعديل وتسوية عناصر المرتب والعموله بمرور الوقت ، فان ظواهر الضعف للانظمه الاساسيه تظهر مرة أخرى .

ومن الجهة الاخرى فانه اذا تم تصميم وادارة خطط الاتحاد بطريقة فعالة فانه يمكن الحصول على العديد من الفوائد . فرجال البيع يملكون اشباع الحاجه الى الضمان والامان من الدخل الثابت ، والاثارة من الحافز المالى المباشر ، ويمكن أيضا أن تُحقق الرقابته المطلوبه على أنشطة رجال البيع . فالتكاليف البيعيه تتكون من كل من العناصر المتغيره والثابته ولذلك فانه يوجد مرونة كبيره للتعديل تبعاً لتغير الظروف المتعلقة بالمنشأة ، وذلك عند استخدام خطة الاتحاد بالمقارنه باستخدام نظام المرتب الثابت بمفرده ، ولكن لازال أقل مما هو الحال عليه باستخدام طريقه العموله .

وعلى أية حال فاننا نجد أن تكاليف ادارة الخطه المتحده تكون أعلى بعض الشيء عنه فى حالة استخدام نظام العموله بمفرده أو نظام المرتب الثابت بمفرده . فيجب الابقاء على سجلات أكثر وهذا يتضمن تفاصيل أكثر وعمل أكثر . وقد يقود هذا الى مخاطر تعقد الخطه وقد لا يفهم رجال البيع ذلك بطريقه كامله . فأحياناً قد ترغب المنشأة بدفع مرتب ملائم وفى نفس الوقت تخفيض التكاليف البيعيه ولذلك قد تقوم بتخفيض معدلات العموله مما يجعلها حافز غير كافى لزيادة المجهودات من جانب رجال البيع . ومن الجهة الاخرى لو أن نسبة الحافز قد زادت الى نسبه كبيره من اجمالى الدخل ، فان رجال البيع يمكن أن يهملوا الانشطه التى لا يتم الدفع عليها مباشرة على الرغم من اهميتها . ولذلك فإن النسب المتعلقه بالمرتب الاساسى ، ونسبة الحافز الموضحه الى اجمالى المكافأة تعتبر من العوامل محل الانتقاد والاختلاف فى الاراء . ويعتبر من اكثر التوزيعات شيوعاً فى الدفع هو اتحاد الخطب ٧٠٪ مرتب ، ٣٠٪ حافز وعوامل أخرى .

وبناء على ذلك فان الهدف من وجود واستخدام خطه متحده هو تحقيق التوازن بين الحافزيه وتحقيق عنصر الضمان والامان . ونجد أن ٧٠٪ من الشركات تقوم باستخدام خطط الاتحاد الشائعه والتى تقوم على اساس استخدام معدلات من العموله يمكن أن تتغير (Hartely, 1979) . ان نسبة دفع الثابت مقابل الحافز يمكن أن يتم عملها وفقاً لمتطلبات العمل وأيضاً وفقاً لافضليات المنشأة ورجال البيع المتضمنين . وأحياناً فان العمال الجدد يتم الدفع لهم على أساس المرتب الثابت ولكن مع اعطائهم فرصة الاختيار والتحول بعد ذلك الى مرتب ثابت منخفض ونسبه مرتفعه من العموله .

واحياناً قد يتم عمل وحساب العموله بناء على استخدام نظام الدفع والحساب بالمعدلات التى يمكن أن تتغير تبعاً لتغير الظروف . وهذه المعدلات قد تكون تزايديه (متقدمه) أى أن معدل العموله يتزايد كلما تم التوصل الى نطاق مبيعات مرتفع . ومثال

فانه يمكن استخدام المعدلات الاتيه وتطبيقها على المبيعات الشهرية :

مبيعات الى ٥٠٠٠ جنيه	%٣
مبيعات من ٥٠٠١ الى ١٠.٠٠٠	%٤
مبيعات من ١٠.٠٠١ الى ٢٠.٠٠٠	%٥
مبيعات أكثر من ٢٠.٠٠٠	%٦

ان السبب وراء استخدام المعدلات المتزايدة فى بعض الشركات هو أنه قد يكون من الصعوبه تحقيق مبيعات معينه بعد الوصول الى نقطه معينه ويتطلب ذلك دافعيه أكبر . وبالإضافه فان معظم الشركات يمكن ان تحقق الوافورات الاقتصادية المتعلقة بالانتاج بحجم معين ، ولذلك فان التكاليف للوحده وبعد الوصول الى هذا الحجم المعين تكون أقل كلما تم بيع مبيعات أكثر وهذا يزيد من ربحية المشروع .

وأیضا فان بعض الشركات الاخرى يمكن أن تقوم باستخدام معدلات العمولـــــــــــــــــه المتناقصه مثل :

المبيعات الى ١٠.٠٠٠ جنيه	%٥
المبيعات أكثر من ١٠.٠٠٠	%٣

ان الموء يدين لهذا المدخل يعتقدون أن رجال البيع الذين يبيعون مبيعات أكثر لا يوجهون اهتمام كاف بالانشطه غير البيعيه ويجب مراقبتهم . وبالإضافه فان المشكلات الاساسيه المتعلقة بانخفاض المبيعات بطريقه كبيره يمكن أن يتم التقليل منها الى أدنى حد باستخدام هذا المدخل . ولتوضيح هذين المدخليين (المعدلات المتناقصه والمتزايدة) نورد المثال التالى : بفرض أن احدى رجال البيع قد سجل فى شهر ما مبيعات قيمتها ٢٥.٠٠٠ جنيه ، ومرتبه الاساسى الثابت ٥٠٠ جنيه ، فما مكافأته فى هذا الشهر ؟ بناء على المعلومات السابقه يمكن حساب الدفع باستخدام المعدل المتزايد كالآتى :

٥٠٠٠ × %٣ =	١٥٠ جنيه
٥٠٠٠ × %٤ =	٢٠٠
١٠.٠٠٠ × %٥ =	٥٠٠
٥٠٠٠ × %٦ =	٣٠٠
الدخل الاساسى	٥٠٠
اجمالى المكافأة	<u>١٦٥٠</u>

أما اذا تم استخدام نظام المعدل المتناقص السابق فان المكافأة الاجماليه ستكون كالتى :

$$\begin{array}{rcl} 10000 & \times & 5\% = 500 \text{ جنيه} \\ 15000 & \times & 3\% = 450 \\ \hline 500 & = & \text{المرتب الاساسى} \\ \hline 1450 & & \text{اجمالى المكافأة} \end{array}$$

هذا ونجد أن بعض الشركات قد يقوم باستخدام المكافآت التشجيعيه مع اتحاد من المرتب والعموله • وذلك لمكافأة رجل البيع أو المجموعه فى قطاع معين على الاداء • ويوضح الجدول (٦) التالى الاسس التى يتم بناء عليها دفع المكافآت التشجيعيه (الاضافيه) ونسبة الشركات المستخدمه لكل من الاسس المختلفه :

جدول (٦) : أسس دفع المكافآت التشجيعيه :

الاساس	نسبة الشركات
الاداء بالمقارنه بالحصه البيعيه أو الميزانيه	٢٩%
حجم المبيعات بالجنيه	١٨%
اجمالى الارباح	١٧%
المنشآت الجديده	٨%
حكم الادارة	٦%
أداء الجماعه	٥%
متنوعات	١٧%

المصدر :

Hartely, 1979, P. 325.

ويوجد اختلاف هام بين المكافأة التشجيعيه والعموله ، فالرغم من وجود بعض التشابهات التى قد تسبب أخطاء • فالمكافأة التشجيعيه لا يتم ربطها مباشرة بوحده معينه من الانجاز مثل المبيعات ، أما العموله فان كل وحده اضافيه يتم بيعها سنموف توء ثر على مقدار العموله • وغالبا ما يتم إعطاء المكافأة التشجيعيه على الانجاز بدلا من أداء المبيعات •

فنجد مثلا أنه اذا حققت المنشأة أرباحا فى سنه معينه قد تقوم باعطاء مكافآت تشجيعيه لرجال البيع على أساس أنهم أداة فى هذا النجاح • ان هذا يوضح اختلاف هام

بين المكافأة التشجيعية والعمولة وهى أن المكافأة التشجيعية يتم منحها بناء على رأى الإدارة وقد لا يوجد أى التزام على ضرورة دفعها، أما العمولة فهى جزء محدد من مزيج المكافأة وسوف يتم دفعها بنسبه من المبيعات (وذلك فى حالة زياده المبيعات عن الحصه المحددة أو الكمية المقرره للمسحب فى خطط المكافأة الموضوعه) • وعلى أية حال فان المكافأة التشجيعية تعتبر جزء هام من نظام الحوافز كما تم توضيحه من قبل والتي يمكن ملاحظاتها فى أنظمة المكافأة ، ويجب توضيح وشرح ذلك مقدما حتى يوجد معرفته بوجودها وتساعد على تحسين الدافعية •

المزايا العينية •

فى الماضى كان رجال البيع آخر من يحصلون على مزايا عينية • ويرجع ذلك التأخير جزئيا الى الاعتقاد بأن ممثلى المبيعات يفضلون النقود عن المزايا الاخرى • هذا بالاضافه الى صعوبة حساب وإدارة المزايا العينية عندما تتنذب مستويات المرتب بطريقه كبيره كما يحدث عادة فى المبيعات وخصوصا تحت خطط العمولة والتي كانت أكثر شيوعا فى مكافأة رجال البيع •

أما الان فان رجال البيع يمنحون معظم المزايا العينية التى يحصل عليها العاملين غير الاداريين • بالاضافة الى حساب المصاريف واستخدام عربة الشركه • وعادة ما نجد أن رجال البيع الذين يحصلون على عموله يتجهون الى الحصول على مزايا عينية أقل من هؤلاء الذين يحصلون على مرتب ثابت خصوصا فيما يتعلق بدفع الاجازات والعطلات الرسميه • وعلى أية حال فان المعاش، والتأمين على الحياة ، ومصاريف المستشفيات، والتأمين الطبى الاساسى تقدمه غالبية الشركان فى الآونه الحالى لرجال البيع • ويجب ملاحظة أن المزايا العينية تستخدم مع خطط المكافأة الرئيسيه التى تستخدمها المنشأة ويمكن أن توء ثر عليها •

المتطلبات والخصائص التى يجب أن تتوافر فى خطة المكافأة الجيده

ان خطة المكافأة الجيده يجب أن يتوافر فيها بعض الخصائص أو المتطلبات • ومن الاهميه ملاحظة أن بعض تلك المتطلبات قد لا يكون متوافق كاملا مع بعضه البعض • أى أن تحقيق بعض المتطلبات قد يكون على حساب تحقيق البعض الآخر ، ولذلك فان على الإدارة أن تقوم بالتوفيق بين المتطلبات المرغوبه حسب أهميتها النسبيه وحسب امكانية التطبيق العملى • وسوف نقوم بتوضيح بعض الخصائص الرئيسيه التى يجب أن تتوافر فى خطة المكافأة الجيده فيما يلى :

عنصر العدالة •

ان من أهم المتطلبات الواجب توافرها فى خطة المكافأة هى توافر تحقيق العدالة بالنسبة لجميع رجال البيع • وعلى أية حال فان من الاهمية تحديد ما اذا كانت المكافأة ستهنى على اساس طول مدة العمل ، أو على أساس حسن القيام بأداء العمل ، وهل يوجد علاقه بين المده التى يوجد بها الشخص فى المنشأة والاداء ، وما هى المكافأة لولاء الشخص وخدمته للمنشأة •

ولو استطاعت المنشأة ربط مساهمة رجل البيع (وخصوصا اذا أمكن التعبير عنها فى صورة نسبة كميته) الى المساهمات الاخرى ، فان ذلك سينتج عنه شعور قوى بالعدالة • وعلى أية حال ، فان المساهمة تحتاج الى أن يتم وصفها وقياسها بطريقة ملائمة ، وأيضا يجب أن تكون ملموسة وموضوعية كلما أمكن ذلك • وحيث أن المساهمة تعتبر من أكثر المقاييس شيوعا لاداء المبيعات ، فان المساهمات الاخرى يجب أيضا أن يتم تعريفها مثل خدمة العملاء ، مساعدة رجال البيع الاقل مهارة ، وما شابه ذلك •

وعلى أية حال فان مزيج المكافأة يجب أن تكون متساويه أو متشابهه مع تلك التى تقوم بمنحها الشركات الاخرى فى الصناعات والاعمال المتشابهه (نظرية المساواة) • فيجب أن يشعر رجال البيع بأن ما يدفع لهم كافيا بالمقارنه بالشركات الاخرى فى الصناعات • ويعتبر الدفع النسبى بدلا من المطلق عاملا أكثر أهمية بالنسبة لرجل البيع •

عنصر توجيه الانتباه نحو أهداف المنشأة •

ان خطة المكافأة يجب أن يتم تصميمها لى توجه المجهودات نحو الانشطه البيعيه والخدميه • فلو أن أداء العمل الفنى ، وخدمة العملاء ، وتدريب رجال البيع المساعدين ، وتوقع فتح حسابات جديده هى من العوامل التى بناء عليها يتم عمل الاضافات التشجيعيه والترقيات ، عندئذ فان هذه الاهداف يجب أن يتم تحديدها وتعريفها لرجال البيع حتى يمكنهم اعطاء ها انتباه ملائم • ان خطة المكافأة المتوافقه مع هذا التركيز على تلك الانشطه سيكون من الصعوبه استخدام خطة العموله معها حيث أن رجال البيع فى حالة استخدام خطة العموله بمفردها يركزون على الانشطه البيعيه وليس على الخدمات والانشطه غير البيعيه عادة •

عنصر المرونة •

يجب أن تكون خطة المكافأة مرنة بدرجة كافية بحيث تأخذ في الحسبان الاختلافات في القطاعات والتي قد تجعل النشاط البيعى لأحد رجال البيع أصعب من الآخرين • فيجب أن تكون الخطه مرنة بدرجة كافية بحيث تكافىء الاداء الخارق والذي لا يرتبط مباشرة بخطة المكافأة • ومثال على ذلك رجل البيع الذى قام بعمل خارق فى كسب العديد من العملاء الجدد ، ولكن مبيعاته لا تعكس فى الواقع هذه المساهمه وذلك نظرا للوقت الذى أنفقه على كسب تلك العملاء ، وبالإضافه الى ذلك فان خطة المكافأة يجب أن تكون مرنة وخصوصا فى فترات الكساد والركود الاقتصادى •

وعى أية حال فان بعض المرونة مطلوبه فى خطة المكافأة ويجب الا تكون المرونة كبيره جدا بحيث يتم عمل خطة مكافأة لكل فرد ولكل موقف أو يتم تغيير خطة المكافأة بطريقه ثابتة • فالاعتدال فى المرونة هو أفضل شئ •

عنصر الحفز والدفع •

كما تم توضيحه من قبل ، فان خطة المكافأة تعتبر عامل رئيسى فى اثارة ودفع القوى البيعيه لتحقيق أقصى انتاج ممكن • ان خطط المكافآت التى تركز على زيادة مكافأة رجال البيع ذو المبيعات المرتفعه أو تحقيق أى عوامل أخرى يمكن أن تكون ذات قوة وتأثير • فيجب أن تساعد خطة المكافأة الجيده على تحفيز رجال البيع على تحقيق الاهداف وأيضا تساعد على دفع رجال البيع على التخطيط السليم للمستقبل واستخدام الوقت بأقصى فاعليه ممكنه • فمثلا يمكن لرجل البيع أن يقوم بمداولة أوراق العمل أثناء المساء وفى فترات الراحة الاسبوعيه بدلا من القيام بذلك أثناء ساعات العمل البيعى، وأيضا التخطيط لتخفيض وقت السفر الى غير ذلك • وأيضا يجب أن تساعد خطة المكافأة على دفع رجل البيع بالقيام بعمل ما ترغبه الادارة البيعيه وأيضا فى الوقت المرفوب وبالطريقه المرغوبه • وأيضا يجب أن تمكن الخطه للمكافأة من تخفيض تكاليف البيع المباشر وزيادة الارباح للمنشأة وأيضا تحقيق أفضل دخل لرجل البيع •

عنصر الامان والضمان •

ان خطة المكافأة الجيده يجب أن تمتد بشئ من اشباع الحاجه الى الامان والضمان فيما يتعلق بالدخول لمعظم رجال البيع • ففى بعض أنواع المبيعات يكون البيع ليس مستمرا ولكن يحدث بكميات كبيره فى بعض الاوقات أو يكون البيع موسمى ، فتذبذب

المبيعات للحدود القصوى ، ولا يوجد مبيعات في فترة معينه ، وانتاجيه مرتفعه فى
الفترة التاليه • وقد يكون رجل البيع متعبا فى فترة ما وغير قادر على أن يتحمل عبء
العمل العادى فى فترات أخرى ، وبالتبعيه فانه من الافضل تصميم خطة المكافأة لكى
تتضمن مستوى أدنى من الدفع لتساعد على اشباع الحاجه الى الامان وتضمن توفير عنصر
الضمان للقوة البيعيه وأسرههم فى جميع الاوقات •

عنصر السهولة فى عملية الادارة والتطبيق •

ان خطة المكافأة يجب أن تكون بسيطه بدرجة كافيه بحيث يمكن لرجال البيع فهمها
وأیضا فانه يجب أن يتم دفع العمولات والمكافأة التشجيعيه بطريقه منتظمه بحيث يمكن
ذلك من السماح بالامداد بالمكافأة فى الحال للعمل الذى تم أداءه وأیضا حتى تكون سهله
الحساب •

ان خطة المكافأة السهله نسبيا تتجنب التعقيد والحسابات المتنوعه للعمولـــــــــــــــــه
المكتسبه ، وأیضا تكون منخفضه من حيث تكلفه اداراتها • وأحيانا ومن خلال المجهودات
لتحقيق العداله والمرونه لخطة المكافأة فقد يقود ذلك الى وجود عمليات أكثر تعقيدا ، وقد
يسبب ذلك أيضا فى التضحيه بالسهوله • وهذا يضع عبء أكبر على مدير المبيعات على أن
يقومون بعملية الشرح لرجال البيع ويتأكدون من أنهم يفهمون خطه الدفع جيدا وليــــــــــــــــس
لديهم أى شكاوى أو اعتراضات فيما يتعلق بها •

وعلى أية حال ، فانه لا يوجد خطه مكافأة يمكن أن تكون فعاله من حيث جميع
الابعاد ، فالتضحيه والتوفيق بين تلك الابعاد ضروريا • فقد يتم التضحيه بالسهولـــــــــــــــــه
لتحقيق أهداف اخرى أكثر أهميه • انه من النادر أن توجد خطه مكافأة مثلى لكل رجال
البيع تحت كل الظروف، ولكن لو أن خطة المكافأة لم تجذب اهتمام رجال البيع وتدفعهم
وتبقى على رجال البيع الكفاء فان تلك الخطه يجب تعديلها أو الغاءها حتى تحقق
الاهداف المرجوه منها •

وبناء على ما سبق فانه يجب على الادارة قبل القيام باستخدام نظام مكافأة معين أن
تقوم بفحص ودراسة عدة عوامل أو جوانب بعنايه حتى يتم تحقيق الاهداف التى ترغب فى
تحقيقها وحتى يتم الوصول بالاداء الى المستوى المطلوب • ومن تلك العوامل التى يجب
مراعاتها وتوافرها فى نظام المكافآت الاتى :

(١) أن تكون المكافأة مشبعه للحاجات الضرورية المختلفه سواء كانت حاجات أوليه أو

- أو حاجات ضروريه أخرى
- (٢) أن يتم مقارنة النظام المتبع مع ما يتم اتباعه فى المنظمات الاخرى (حيث تلعب نظرية المساواة دور كبير فى عمليات المقارنات) •
- (٣) أن يعتقد رجال البيع بأن زيادة المجهود من جانبهم سوف يقود الى مكافأة وذلك حسب نظريات التوقع المختلفه •
- (٤) أن يتم ربط نظام المكافأة بالاداء •
- (٥) أن تحقق أنظمة المكافأة العدالة النامه بين رجال البيع بحيث يجب أن تكون معادله للجهد المبذول سواء على مستوى رجال البيع أو مستوى جميع رجال البيع • هذا بالاضافه الى أنه يجب أن تتوافق الانظمه المعمول بها فيما يتعلق بالمكافآت مع الفلسفه الاداريه للمنشأة ومع ما هو سائد فى المجتمع •

وبهذا المعنى فان أنظمة المكافأة المستخدمه يمكن أن تؤدى الى تحسين الاداء وخصوصا عندما يتم اختيار النظام بعد الدراسه والتحليل الكافٍ للمتغيرات البيئيه المؤثره على النظام •

المشكلات المرتبطه بخطط المكافأة

ان المشكلات المرتبطه بأنظمة المكافأة يمكن أن تسبب فى ضعف الاداء فى المنظمه • فعندما يتم عمل السياسات وتوصيلها بفاعليه لكل الاطراف ذات علاقه ، فان ذلك يساعد على التخفيض من الصعوبات التى يمكن أن تنشأ • ان البقاء على المبدأ والتوافق فى معالجة المشكلات المتشابهه يعتبر من الاشياء الضروريه لكى يتم تجنب مشكلات المعنويه وعدم المساواة وعدم العدالة • ومن المشكلات ذات الارتباط بالمكافأة الاتى (Hartely, 1979) :

المبيعات بالتليفون وبالبريد •

يعتبر البيع عن طريق التليفون وبالبريد من المساهمات غير المباشره لمجهودات رجل البيع ، حتى ولو حدث ذلك من العملاء فى منطقه معينه • ان المشكله هنا هل يتم مكافأة رجل البيع فى منطقه معينه على ذلك أم لا • ونجد أن معظم الشركات تتجه نحو اعطاء مكافأة لرجل البيع على ذلك حيث أنه قد تم افتراض أن مثل هذه الطلبات تعكس تطوير مجهودات العملاء ، والخدمه والمشاركه الحسنه من جانب رجل البيع فى تلك المنطقه • وأحيانا قد تقوم الادارة بمنح عموله صغيره لمثل هذه الحالات • وفى كل الاحوال فيجب أن يوجد فهم وقبول من جميع الاطراف ذات العلاقه بمثل هذه الصفقات

وكيفية مداولتها •

الحسابات الكبيرة بالموء سسات •

قد يسبب العملاء بالموء سسات مشكلات كبيرة فيما يتعلق بالمعنويات اذا لم يتم مداولتها بطريقة صحيحة • وعادة ما يكون هوء لاء العملاء من الشركات الكبيرة والمربحه ويتم مداولتها مباشرة بواسطة مدير المبيعات أو أفراد فى المركز الرئيسى حيث يتطلب هوء لاء العملاء معامله من نوعيه خاصه •

ويوجد العديد من الافتراضات والمشكلات التى يجب التغلب عليها • فيجب أن يتم تحويل هوء لاء العملاء من مسئولية رجل البيع واعادة المكافأة • وذلك نظرا لكبر حجم معاملات هوء لاء العملاء هذا بالاضافة الى أن هوء لاء العملاء من الاهمية بمكان للمنشأة ولذلك فهم يتطلبون مداولة مختلفه عما قد يقوم بعمله ممثل البيع فى موقعه ، فقد يكونوا من النوع الذين يحتاجون الى طريقه معينه فى الاقتناع أو قد يطلبون أسعارا خاصة ولا يستطيع رجل البيع البت بمفرده فى ذلك ، وبالتالي فهم يحتاجون الى مستوى معين فى المنشأة للتعامل معهم • وعليه فلو أن رجل البيع بمفرده قد قام بعمل تلك الصفقات فهذا يعنى أنه سوف يحصل على عموله كبيره جدا بالمقارنه بزملائه هذا بالاضافه لاحتمال حدوث انحرافات • ولذلك يقوم مدير المبيعات أو أى شخص مسئول فى المنشأة بعمل مثل تلك الصفقات بغنى النظر عما اذا كان رجل البيع سوف يتدخل فى الموضوع أم لا • ولاغراض المعنويات ، فانه يجب أن يتم تحديد الحدود والموء شرات المتعلقة بالعملاء بالموعسسات ويجب أن يتم توضيح وتحديد كل شىء وأن يتم قبوله من جانب رجال البيع •

المساهمات المشتركه •

تنشأ المساهمات المشتركه فى البيع عادة مع العملاء الاكثر أهميه وذات الصفقات الكبيره عادة والتى قد يقوم أكثر من رجل بيع بالاشتراك فى الصفقه • وأحيانا قد يحتاج الى مجهودات بيعيه من خلال عدة قطاعات • وعلى سبيل المثال عندما يقوم ممثل المبيعات فى قطاع ما بعمل العقد المبدئى ولكن يتم انهاء عملية البيع فى الفرع الرئيسى للعميل الذى يقع فى قطاع آخر • وبالطبع فانه من المفروض أن يقوم رجل البيع الذى عمل المساهمه الاكبر أو الاساسيه بأخذ عموله أكبر ولكن لابد من توضيح ذلك ووضع خطوط مرشده لمثل تلك المواقف والتى يمكن أن تحدث فى العديد من الشركات •

المردودات من البضاعه والمسموحات •

ان ترجيع ورد البضاعه يعتبر سبب عام لعدم الاتفاق • وهنا فانه يجب تحديد ما اذا كان سيتم خصم البضاعه الراجعة من مبيعات رجل البيع أو أن تقوم المنشأة بتحمل الخساره ، حيث أنه في بعض الاحوال يكون سبب الرد خارج عن ارادة رجل البيع ، فقد يكون السبب أحيانا يرجع الى أن رقابة الجودة غير سليمة مما يسبب في وجود وحدات معيبه أو أن عملية التسليم كانت بطيئه أو قد تم اشباع الطلب بطريقة غير صحيحة • وفي أوقات أخرى قد يكون الخطأ من رجل البيع • أو قد يكون السبب هو اقناع العميل بشراء أكثر مما يحتاج اليه في الفتره الحاليه ، ان تلك المردودات يمكن أن تعكس خطأ كل من رجل البيع والمنشأة • فبعض الشركات قد تقوم بتحمل مثل تلك الخسائر عندما تكون المردودات في حدود معقوله • والبعض الآخر من الشركات يقوم بعمل العموله على صافي المبيعات (اجمالي المبيعات مطروحا منها المردودات) • وبغض النظر عن السياسه التي تقوم باتباعها المنشأة فيجب أن تكون واضحه ومفهومه من جانب رجال البيع حتى لا يحدث لبث وعدم فهم عند تنفيذها •

الديون الرديئه •

ان الفشل في تنفيذ الاتفاق أو العقد من جانب المنشأة ، والذي قام رجل البيع بالعمل بجديه عليه قد يسبب خساره كبيره لكل من المنشأة ورجل البيع فيما يتعلق بالشروط الجزائي وعمولة رجل البيع • فبعض الشركات قد لا تعطى العمولات لرجل البيع لمثل تلك المبيعات المنتهيه والتي لم تحدث ، وبالرغم من أن السبب يرجع الى المنشأة ، وعليه فيجب أن يوجد اتفاق وقبول من جانب رجل البيع فيما يتعلق بتلك المواقف • وبعض الشركات تدرك أن مثل تلك الخسائر المعتدله يمكن أن تحدث وتقوم بتغطية العمولة والشروط الجزائيه وتعتبرها ديون رديئه •

التخصيصات غير البيعيه •

عندما يتم مكافأة القوى البيعيه بناء على المرتب الثابت ، فان ذلك لا يسبب أي مشكله ولكن عندما يتم مكافأة رجال البيع بناء على العموله ، فيمكن أن تنشأ العديد من الصعوبات • فرجل البيع يمكن أن يتم سوء اله بالقيام بعملية التدريب لرجل بيع جديد وذلك عن طريق وضع افكار معينه وتفهيما له أو القيام بالاعداد للمقابلات في الاجتماعات البيعيه السنويه أو غير ذلك من الانشطه غير البيعيه • ان كل هذه الانشطه سوف تنفق وقتا من الوقت المنتج لرجل البيع وسوف توء ثر على المكافأة بالتبعيه • وعلى ذلك فسان

على الادارة أن تقوم بتعديل الدخل بما يتلاءم وحجم الانشطه غير البيعيه التي يقوم بها رجل البيع . وقد يكون ذلك بتخفيض الحصة البيعيه للفترة التي تم فيها القيام بتلك الانشطه أو زيادة المكافآت التشجيعيه .

وبناء على ما سبق نجد أن المشكلات التي قد تنشأ عن استخدام أنظمة المكافأة يمكن التغلب عليها عن طريق اختيار نظام المكافأة الملائم للظروف ومحاولة تطويع الظروف بما يخدم والنظام المتبني . هذا بالإضافة الى أهمية اشتراك رجال البيع عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة المكافأة وضرورة التنفيذ السليم لهذا النظام حتى يمكن التغلب على جميع المشكلات التي تنشأ عن النظام المختار أو أن النظام الذي تم اختياره أصلاً يمكن من استئصال جميع المشكلات منذ البدايه .

استخدام أنظمة الحوافز الاخرى

ان القيمة النسبيه لمختلف أنواع الحوافز تتغير ليس فقط لرجل البيع كفرد ولكن أيضاً لمختلف الجماعات من رجال البيع ولمختلف المنشآت . ويعتبر من أهم الوسائل التي تحقق الحافزيه هي خطط المكافأة السابق الاشارة اليها . ففي احدي الدراسات التي قامت بها جامعة انديانا (Haring & Mayers, 1953) عن القيمة النسبيه لمختلف الحوافز في دفع رجال البيع المتوسطين على أداء العمل بطريقه أفضل من المعتاد . وقد أوضحت نتائج الاستقصاء أن خطة المكافأة في حد ذاتها تعتبر الاولى في عملية الحفز يليها في الترتيب المسابقات البيعيه ، ثم يليها في الترتيب العلاقات بين المشرف ورجل البيع ، ثم مكافآت الامانه والتعريف ، ثم الاجتماعات واللقاءات البيعيه كانت الخامسة فـي الترتيب .

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من أنواع الخطط الشائعة الاستخدام في حفز ودفع رجال البيع . والافتراض هو أن رجل البيع المدفوع جيداً يكون أكثر احتمالاً للقيام بأداء أعمال البيع بفاعليه أكثر . وقد أوضح البعض ان خطة المكافأة ، والشعور والاشراف والتحديات المتضمنه في العمل قد لا تكون كافيه للحصول على أفضل مجهودات ممكنه . وبالتالي يوجد أدوات حوافز أخرى يمكن استخدامها مثل الاجتماعات والمؤتمرات والمسابقات ، ومكافآت التعريف ، وامكانيات الترقى .

وسوف نقوم بشرح بعض الانواع لانظمه الحوافز الاخرى ومنها خطة المصروفات ، والاجتماعات واللقاءات ، والمسابقات ، ومكافأة التقدير وفرص الترقى ، والاشراف والاتصال

الجيد الى غير ذلك • وقد تم شرح خطة المكافأة بالتفصيل فيما سبق نظرا لاهميتها
ونظرا لانها الاساس في عملية حفز ودفع رجال البيع •

• خطة المصاريف البيعية

ان احدى الاهداف الهامة لقسم المبيعات هو زيادة وخلق المبيعات وتحقيق ارباح •
ولكى يتم تحقيق ارباح فلا بد من أن تكون التكاليف أقل من الدخل • ولذلك يجب أن يتم
تأسيس درجه معينه من الرقابه على التكاليف البيعية وخصوصا أثناء فترات التضخم • هذا
ونجد أن المصاريف البيعية في حد ذاتها والطريقه التي يتم بها اعاده دفع هذه المصاريف
يمكن أن تكون حافزا نحو التأثير غير المباشر على السلوك نحو تحقيق اهتمامات وأهداف
المنشأة •

وعلى أية حال فان المصاريف المصاحبه لمزاولة الانشطه البيعية تعتبر جزء أساسى
من اجمالى التكاليف البيعية المباشرة للشركه • وفى العديد من الشركات فان المصاريف
المتعلقه بالبيع تتراوح ما بين ١/٤ الى ١/٢ من اجمالى المكافآت لرجال البيع • ويعتمد ذلك
على طبيعه المبيعات • ومن الاهميه الاشاره الى أن أى محاولات لتخفيض تلك المصاريف
أو محاولة تخفيض معدلات زيادتها يجب الا توءدى الى تحقيق العداوة أو التآمر من
جانب رجال البيع وأيضا الا يوءدى ذلك الى اعطاء العملاء انطباع سيئ وشكل غير
مفضل عن المنشأة، ويكون ذلك على حساب الخدمات المقدمه الى العملاء •

وعلى أية حال ، فان المنشآت عموما تقوم بدفع مصاريف السفر والمصاريف المنفقه أثناء
فترة السفر • ومثل تلك التكاليف يمكن التوفير فيها وذلك عن طريق استخدام وسائل أخرى
فى الاتصالات والسفر ، فمثلا اذا تم استخدام الخطابات أو التلغراف بدلا من عمل مكالمه
تليفونيه فيمكن تخفيض التكاليف • وأيضا بالنسبه لتكاليف المواصلات فيوجد العديد من
البدائل التي قد تقلل من التكاليف ، فيمكن مثلا السفر بالقطار أو السياره بدلا من
الطائره عند الذهاب الى منطقه أخرى • هذا ونجد أن المصاريف المتعلقه بالمقابلات
وباعطاء هدايا تمثل نسبته ليست هينه من المصاريف البيعية ويمكن تخفيضها ولكن يجب
مراعاة الا يوءثر ذلك على سمعة المنشأة • وذلك نظرا لانه قد يقوم بعض رجال البيع
بصرف أزيد من اللازم طالما أنه يعرف أن المنشأة سوف تغطى تلك المصروفات ، والبعض
الآخر قد يصرفها فعلا ولكن بطريقه مبالغ فيها • ولذلك فان المنشآت يجب أن تقوم بوضع
بعض القيود على مقدار المصروفات والطريقه التي يتم بها انفاقها بما لا يوءثر على سمعة
المنشأة ومظهرها • فيجب على المنشأة أن تقوم بوضع خطه فعاله للمصروفات البيعيه

وذلك بناء على الواقع العملى وبناء على جمع المعلومات والدراسه العمليه حتى لا تضع خطه لا تتمشى مع الواقع • فقد تقوم المنشأة بوضع العراقيل والقيود على خطة المصروفات البيعيه بما يسبب العديد من المشكلات لرجل البيع ويؤثر على أدائه للانشطه البيعيه وغيرها • أو قد تقوم بعض المنشآت الاخرى بالافراط فى اعطاء المصروفات والسماح بأشياء كثيره وهذا أيضا قد يؤدى الى التأثير على الانشطه التى يقوم بها رجل البيع بطريقه غير سليمه •

وعلى أية حال فلايوجد خلاف كبير فيما يتعلق بقيام المنشآت بدفع المصروفات البيعيه ، ولكن الخلاف يتعلق فى المقدار الذى يتم دفعه والطريقه التى يتم بها انفاقه وما اذا كان من الافضل تغطية كل المصروفات أم يتم وضع حدود على ما يتم صرفه • ولكن عند قيام المنشأة بوضع خطة لدفع المصروفات يجب أن تتأكد من أن تلك المصروفات سينتج عنها دخل اضافى بالنسبه لرجل البيع الذى يصرفها ، وما هى الحدود وهل ستكون هذه المصروفات متعلقه بالامداد بالطعام والتسليه العامه وخلافه ، وكيف يمكن دفع رجال البيع للتحكم فى التأثير على تلك المصروفات •

ومن الناحيه النموذجيه فان خطة المصروفات يجب أن ينتج عنها تعادل بين ما تقوم المنشأة بدفعه وما يقوم رجل البيع بصرفه ، ويجب الا يقوم رجل البيع بأخذ نقود علسى الحساب أو انهاء النقود التى معه بطريقه غير ملائمه • وقد يكون من الصعوبه عمل ذلك فى الحياه العمليه • وعلى أية حال فانه من وجهه نظر المنشأة ، فان رجل البيع الذى يقوم بتخفيض المصروفات بطريقه كبيره جدا أو القيام بالاسراف والراحه لا يحقق الرضا للمنشأة ، وذلك يرجع الى أن عدم الظهور بمظهر لائق فى التصرفات من ناحيه الطعام والمقابلته وخلافه قد يسيىء بسمعة المنشأة ومظهرها أمام العملاء ، وأيضا فان الاسراف فى المصاريف قد يكون سببها عدم الامانه أو غير ذلك والتى قد تقود الى مشكلات أكبر •

وعلى كل ، فان بعض المنشآت قد تسمح لرجال البيع بالسفر بالطائره ودرجه أولى ، وأيضا باستخدام عربات فاخره للاستعمال أثناء التنقلات وذلك كجزء من خطة الدافعيه لافرادها وأيضا زياده الانطباع الذهني الجيد عن المنشأة • وبالطبع يمكن أن يتم دائما السوء ال عما اذا كان ذلك أفضل أم القيام بصرف تلك النقود فى مواضع أخرى من مزيج المكافآت لرجال البيع • وهنا يجب الاشاره الى شىء هام فيما يتعلق بخطط المصروفات وهى مندى سماح المنشأة بالتغيرات فى التكاليف فى مختلف القطاعات ، فالتكاليف فى كل قطاع بالطبع يمكن أن تختلف ولذلك يجب أن يتم أخذ ذلك فى الحسبان • وأيضا يجب

أن تكون طريقه حساب المصروفات سهلة الفهم وغير مكلفه فى اداراتها • فالتقارير المعقدة تتطلب توجيه الانتباه بواسطه رجل البيع والادارة والهيئه المكتبية وهذا قد يخلق عدم تحقيق الاقتصاديه وبالتالى التأثير على أداء المبيعات الاجمالى • وعلى أية حال فالسياسات يجب أن تكون مجددة لكي يتم تجنب عدم الاتفاق والراجعه الى التعليمات غير الموء كده وأيضا فان المدفوعات يجب أن تكون منتظمه ، أى أنه مثلى البيع يجب الا يكونوا بسدون مدفوعات لفترة طويله •

وعموما فإنه يجب عند تصميم الخطط لاعادة دفع المصروفات ان يوء خذ فى الحسبان عدد من العوامل وهى (Patty & Hite, 1988) :

- (١) يجب أن يتم اعتبار المصروفات على انها استثمار وذلك نظرا لانه لكي يقوم رجل البيع بالقيام بأداء الانشطه البيعيه فانه لابد من القيام بشرح وتوضيح المنتجات أو الخدمات التى يبيعونها • وهذه الانشطه تكلف نقودا • فلكي يتم الحصول على النقود من المبيعات فلا بد من أن يكون هناك رغبه فى انفاق النقود على مختلف الانشطه غير البيعيه •
- (٢) يجب على قدر الامكان الا يقوم رجال البيع بالحصول على النقود أو خسارتها وذلك من وراء استخدام المصروفات القانونيه فى القضايا المختلفه ، وأيضا يجب الا يكونوا فى موقف يظنوا فيه للكذب لكي يبرروا المصروفات ويحصلوا عليها بالرغم من أنها قد تم صرفها على القيام بالمهام والمسئوليات الملقاه على عاتقهم •
- (٣) يجب أن يتم الرقابته من جانب المنشأة لجعل المصروفات فى الحدود المطلوبه والمسموح بها بالمقارنه بالدخل وفى نفس الوقت لمواجهة المتطلبات من مصلحة الضرائب •
- (٤) يجب الا يتم الاستخدام لحساب المصروفات كطريقه لتدعيم دخل رجال البيع • ان استخدام بعض الشركات لمثل تلك السياسه قد يشجع على عدم الامانه •
- (٥) بالرغم من أن اعاده دفع المصروفات لا يعتبر دخل لرجل البيع، الا أنه من الاهمية بمكان اعاده دفعها بالسرعه الكافيه وبطريقه عادله ، والا فان معنويات رجل البيع يمكن أن تتأثر •
- (٦) ان خطة المصروفات يجب أن تأخذ فى الحسبان الظروف التى سيتم فيها اعاده دفع المصروفات • فيجب أن يتم معرفه تماما المصروفات التى سيتم دفعها والتى لا يتم دفعها ومقدار الدفع مقدما وعندما يتم الدفع ونوع الايصالات أو الاثباتات المطلوبه لذلك •
- (٧) يجب أن تكون الخطه مرنه بدرجه كافيه بحيث يمكن أن تغطى المواقف غير العاديه • بالاضافه فان مستويات مختلفه من المصروفات فى مختلف القطاعات يجب أن يتم تغطيتها • ومثال مزاريف السفر فى قطاعات معينه يمكن أن تكون مرتفعه عن قطاعات أو مناطق

أخرى ، فالمصاريف مثلا في المدن تختلف عن القرى ، وأيضا المصاريف في المدن نفسها تختلف من منطقة الى أخرى ، فالمناطق الراقية تختلف عن المناطق الشعبية وهكذا .
(٨) ان خطة اعادة الدفع الجيده يجب أن تكون سهلة وغير مكلفه عند ادارتها . ويجب أن تحقق متطلبات مصلحة الضرائب .

طرق وأنواع خطط المصروفات البيعية : يمكن تقسيم الخطط الى (Hartely ,
1969, Still & Cundiff, 1979) :

خطط دفع غير محدده : تبعا لتلك الخطه تقوم المنشأة بدفع كل المصروفات المعقوله ، ولا يوجد حدود لا على الاجمالي أو على أقسام المصاريف . وعلى أية حال فان تعريف ما هو معقول يمكن أن يختلف مع مركز رجل البيع والمدير التنفيذي ، سنوات الخدمه ، ومستوى أداء المبيعات . وتمتد الخطط غير المحدده بالمرونه الكافيه ولكنها يمكن أيضا أن تقود الى الانحرافات . وعلى أية حال فان استخدام تلك الخطط يعتمد على مدى ثقة المنشأة في أمانه رجل البيع وهذا يوءثر بالطبع على معنوياته . هذا بالاضافه الى سهوله ادارة هذا النوع من الخطط بالمقارنه ببعض الانواع الاخرى من الخطط هذا بالاضافه الى امكانيه توفير مصاريف المحاسبه والوقت فيما يتعلق بالمناقشات للمصروفات موضع السوء ال حيث يترك تحديد المبالغ والطرق لانفاقها بناء على ما يجده رجل البيع ملائما .

وعموما ففي الممارسه العمليه ، فلو أن رجل البيع قام بتحقيق مستويات مرضيه من المبيعات فان قوائم المصاريف تكون أقل احتمالا لان يتم السوء ال عنها ، أما رجل البيع الذي لا يقوم بأداء العمل جيدا يمكن ان يشعر بالقلق باستمرار . ونظرا لان الرقابه الادرايه تبعا لتلك النوع من الخطط ضعيفه ، فان ذلك يقود الى وجود بعض المشكلات والانحرافات عند تطويرها . فبعض رجال البيع قد يقوم بالانفاق بحريه حيث أن بعض الشركات قد لا تطلب تقارير مفصله بالمصروفات ، والبعض الاخر قد يقوم باستخدامها استخدام خاص وذلك نظرا لاعتبار تلك المصروفات شىء اضافى الى المرتب . ان تلك الانواع من الانحرافات تسبب عدم التساوى بين المسموحات فيما يتعلق بمختلف المصروفات لرجال البيع وهذا يوءثر تأثيرا سيئا على المعنويات . ومن الجهة الاخرى فانه لتجنب مثل تلك الانحرافات فان الادارة يجب أن تقوم برقابة بعض المصروفات الاجماليه لرجال البيع وذلك عن طريق مشاهدته اتجاهات المصاريف والزيادات المفاجئه وذات الحجم لبعض رجال البيع اذا لم يتبعها أو يصاحبها زبلده متوازيه في حجم المبيعات فانه يجب الاستفسار عن ذلك .

وبينما نجد أن ممارسات المنشآت تختلف فيما يتعلق بمقدار التفاصيل المطلوبه في (م ٢٩ — التسويق والقراغ ج ٣)

تسجيل المصروفات ، الا أن مصلحة الضرائب تطلب سجلات مفصلة فيما يتعلق بالمقدار والزمان والمكان والغرض والعلاقة مع توافر الايصالات عن جميع المصروفات التي تبلغ مبالغ معينة .

خطط دفع محددة : ان خطط الدفع المحددة تشترط تحديد المبلغ الذي يتم دفعه لكل قسم من المصاريف . أى تقوم المنشأة بدفع المصروفات المسموح بها والتي تحدث لكل قسم من المصروفات . وهى شبهة بخطة المسموحات الثابتة ولكنها ليست اجمالية فهى تحدد مبلغ لكل قسم من المصروفات . وعليه فانه يتم السماح لرجل البيع بالمواصلات ووجبات له وللمستقبلية ، فمثلا يتم السماح باستخدام المواصلات بالعربة لنسبه معينه من الكيلومترات . وأيضا السماح بأوقات معينه للوجبات الغذائية . ان مثل تلك الخطط تسمح بالرقابة الصارمه . ولكنها من الجهة الاخرى فهى غير مرنة بدرجة كافيه لمختلف العملاء والقطاعات . وبالإضافة ، فان استمرار ارتفاع التكاليف يتطلب استمرار مراجعتها لتعديلها على حسب تغير الظروف .

وعلى أية حال ، فانه لكى تنجح تلك الخطط فلا بد للادارة من معرفة وتقدير المصروفات المحتملة لرجال البيع ، وأيضا تقسيم المصاريف المتعلقة برجال البيع الى أقسام مسموح بها وأقسام غير مسموح بها وإخبار رجال البيع بوصف واضح للعناصر المتضمنه تحت كل قسم ، والقيام بوضع نظام ونماذج لكى يستخدمها رجال البيع فى تسجيل المصروفات الدوريه ، ووضع اجراءات لفحص تقارير المصاريف لكل عنصر والاسراع بمداولة اعادة دفع المصروفات .

ويجب ملاحظة أنه تحت تلك النوع من الخطط قد لا يمكن لرجال البيع الاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة أمامهم أو التى قد يكتشفونها وهذا قد لا يحقق المرونة لهم . وأيضا قد لا يحقق العدالة اذا لم تأخذ فى الحسبان الاختلافات فى القطاعات والظروف التسويقية والعوامل الاخرى الهامه . وتتميز تلك الخطه باستطاعة الادارة أن تمارس رقابه معقوله على مسارات البيع وجداول المقابله ومناطق المصروفات . وأيضا نجد أن رجال البيع يقومون بأداء جميع الانشطة الموقعه لهم سواء البيعية أو غير البيعية حسب الكفاءة المتوقعة منهم من جانب الادارة . وعموما فان خطط المصروفات المحددة تصلح عادة لعمال البيع الروتينييه والتي يمكن التنبؤ بمصروفاتها بعداله ودقه بعض الشيء بمرور الوقت .

وعلى أية حال فانه اذا تم تعديل خطة حساب المصروفات المحدده لتكون مرنة فهذا يتطلب تكاليف اداريه كبيره وذلك نظرا لكبر حجم العمل المكتبى والمحاسبى المطلوب

فى فحس تقارير المصروفات والقيام باعادة الدفع • هذا بالاضافه الى أن العمل المحاسبى والمكتبى يتطلب وقت من رجال البيع والمديرين • واذا لم يوجد رقابه قريبه فان بعضى رجال البيع قد يقومون بالانفاق أكثر من المعتاد •

خطط المسموحات الثابته : ان ذلك النوع من الخطط يعطى لرجل البيع مبلغ اجمالى ثابت كل فتره معينه قد تكون شهر أو ربع سنه أو خلاقه لتغطية مصروفاته • ومثل تلك الخطه تترك لرجل البيع المرونه والحريه حيث أنه يستطيع تغيير أقسام التكاليف تبعاً لحكمته الشخصيه وفى نفس الوقت البقاء فى حدود المسموحات الكليه •

ان الهدف الاساسى من وراء استخدام حساب المصروف الثابت هو استئصال الحاجه الى الاحتفاظ بتقارير المصروفات وفحص حساب المصروفات • ومن مميزات استخدام هذه الخطه هو طالما أن حسابات المصروفات الفرديه قد تم تحديدها مقدما فان اجمالى مبلغ المصروفات المتعلقة برجال البيع يمكن أن يتم تقسيمها فى الميزانيه دوريا وكما مر الوقت فى الميزانيه ، فان الادارة تستطيع أن تقوم بتقييم مدى معقولية المصاريف البيعيه التخطيطيه بالعلاقه باجمالى المبيعات المخططه • وميزه أخرى هى أن رجال البيع الذين ينفقون المسموحات المتعلقة بالمصاريف بحريه كما يرون ملائما يمكن أن يكون لهم بعض الملاحظات والاستفسارات على حسابات المصروفات • وأيضا فان طبيعة الخطه تمكن رجال البيع من رقابة مصاريفهم الخاصه واذا تم ارشادهم بحكمه من جانب الادارة فانهم يستطيعون التخطيط لعملهم من حيث المسار وجدولة المقابلات لكى يمكن انفاق كل جنيهه فى المكان الصحيح وتحقيق أقصى استفاده •

وعادة ما يتم استخدام تلك الطريقه عندما تكون المبالغ المتعلقة بحسابات المصروفات لا تحتاج الى التغير كثيرا ، وأيضا عندما تكون مسموحات المصروفات لكل رجل بيع يمكن اعاده النظر فيها باستمرار ومراجعتها • فلو أن الخطه التسويقيه غير مرنه فى موقف تسويقي غير ثابت ، فان رجال البيع يمكن ألا يستفيدوا من الفرص البيعيه التى تتطلب مصروفات أكبر من المبالغ الثابته • وحتى لو كانت الظروف التسويقيه تفضل استخدام هذه الخطه ، فان الادارة يجب أن تقوم بتقييمها بانتظام لكل رجل بيع حتى تكون المسموحات لكل منهم ملائمه •

ان نقاط الضعف لخطة المصروف الثابت عادة ما تنتج نتيجة اتجاه بعض رجال البيع الى الاقتصاديه أزيد من اللازم ، وهوء لاء الافراد يعتقدون أن تلك المسموحات يجب ألا يتم صرفها بالكامل ويجب أن يتم التوفير منها • وتتضح أهمية الاشراف الجيد وضرورته

لتجنب مثل تلك المواقف .

خطة حصة المصاريف . يتم تحديد نسبه مثلى من مصاريف المبيعات الى دخل المبيعات ، وفى حالة حدوث زيادة عن تلك النسبه فان رجل البيع يمكن أن يقوم بدفع الفرق من جيبه الخاص ، أما فى حالة انخفاض المصروفات عن النسبه المحدده فيمكن أن تقوم المنشأة بمنحه مكافأة تشجيعيه كنسبه من المبلغ الذى تم توفيره . فرجل البيع فى أوقات الرواج يمكن أن يقوم بدفع مصاريف أكثر ، وقد لا تتوافق تلك الزيادة مع الزيادة فى حجم المبيعات . وعلى أية حال فان هذه الخطه أيضا لا تأخذ فى الاعتبار الاختلافات بين القطاعات والاحتياجات الخاصه . ونجد أن تلك النوع من الخطط ما هى الا توفيق بين خطة حساب المصروف الثابت وبين خطة الحساب غير المحدد وبين خطة الحساب المحدد . وتهدف الى الابقاء على رقابه معقوله على اجمالى المصروفات ولفترات طويله ، ولكن لكى تسمح بالتغيرات اسبوعيا فى المبالغ التى يعاد دفعها . ولكى يتم وضع حصه ملائمه فلا بد للإدارة من دراسة حجم وخصائص القطاعات وتقديرات حجم المبيعات لكل قطاع ، ثم تأسيس حد أعلى لاجمالى المصروفات التى يمكن لكل رجل بيع أن يحتاجها . وعلى أية حال فان تحديد الحصة من المصروفات يمكن الإدارة من أن تضع المصروفات تحت الرقابه ، ولكن عبء رقابه المصروفات يقع على عاتق رجل البيع فى عملية الصرف فى الحدود الموضوعه وليس على الإدارة .

خطة عدم الدفع : فى بعض الاحوال قد تقوم بعض المنشآت بجعل رجل البيع يقوم بدفع مصاريفه الخاصه به ، وعليه فلا يوجد حساب لمثل ذلك النوع من المصروفات ، وهذا بالطبع يمد بالمرونه الكافيه ويجعل رجل البيع يتحرى العناية الكافيه عند الانفاق . وأيضا فان المنشأة تقوم باعطاء رجل البيع معدل عموله أكبر لتغطية مثل تلك المصروفات . ومثل تلك الخطط عادة ما تكون محدده لرجال البيع الذين يقومون بالبيع لأكثر من مصنع مثل ممثلى المصانع من رجال البيع الذين يعملون وقت جزئى .

رقابة المصاريف البيعيه : يجب أن يتم فحص ومراجعة التقارير المتعلقة بالمصروفات وذلك لملاحظة واكتشاف الاخطاء الحسابيه أو أى قيود يمكن أن تكون موضع سوء ال . ان عمل مثل تلك المراجعه يعتبر شائعا مع التقارير المتعلقة بالمصروفات وذلك لوجود امكانيه لاكتشاف العديد من الانحرافات مع استخدام المراجعه . فلو أن الايصالات يمكن الحصول عليها بسهولة مثل تلك المتعلقة بالنقل الجوى والاقامه ، فيجب أن يتم ارفاقها مع تقرير المصروف ، حتى ولو كان صاحب العمل يهمل ذلك ، فيجب أن يتم الاحتفاظ

بالمستندات من أجل الضرائب •

ويمكن لمدير المبيعات حساب التكلفة لكل مقابله لرجال البيع • ويمكن استخدام ذلك كأساس لمقارنة التكاليف البيعية مع العوامل السابقة وتحديد أكثر رجال البيع كفاءة • وبناء عليه يمكن تحديد المناطق التي تحتاج الى اتخاذ قرارات تصحيحية وأهمية مثل تلك المصروفات يمكن أن يتم تقديره • وعادة ما يتم اتباع الخطوات التالية لهذا التحليل (Har- tely, 1979) :

(١) تحديد عدد المقابلات البيعية التي يتم عملها في السنة بواسطة رجل البيع وبواسطة جميع القوة البيعية •

(٢) حساب التكاليف البيعية المباشرة لرجل البيع وأيضا لاجمالي القوة البيعية • ان تلك التكاليف البيعية تتضمن اجمالي خطة المكافأة ، والنقل ، والتكاليف المتعلقة بالعملاء الجدد •

(٣) قسمة اجمالي التكاليف على اجمالي عدد المقابلات لكل رجل بيع واجمالي القوة البيعية •

ولتوضيح ذلك نورد المثال التالي : بفرض أن رجل البيع (س) قد قام بعمل مقابلات مقدارها ١٥٠٠ مقابله • وكانت مكافأته متضمنه المرتب والعموله ١٠٥٠٠ جنيه ، والمصاريف البيعية الحاصلة كانت ٣٠٠٠ جنيه • وقد كان يوجد ١٥ رجل بيع في القطاع ، وقد قاموا بعمل اجمالي مقابلات مقدارها ٣٠٠٠٠ مقابله واجمالي التكاليف البيعية المتعلقة بهم كانت ٢١٠٠٠٠ جنيه • ويتم حساب تكلفة المقابله الواحدة لرجل البيع (س) ومقارنة ذلك بالاجمالي في القطاع كالآتي :

$$\text{متوسط تكلفة المقابلة بواسطة رجل البيع (س)} = \frac{٣٠٠٠ + ١٠٥٠٠}{١٥٠٠} = ٩ \text{ جنيه}$$

$$\text{متوسط تكلفة المقابلة في القطاع} = \frac{٢١٠٠٠٠}{٣٠٠٠٠} = ٧ \text{ جنيه للمقابلة}$$

وبناء على ذلك نجد أن متوسط التكلفة لرجل البيع (س) أعلى من المتوسط في القطاع ، وهذا يتطلب تحديد السبب واتخاذ القرارات التصحيحية • ولكن قد تكون التكلفة في مناطق القطاع مختلفه ولذلك لابد من مراعاة ذلك •

وأحيانا قد تنشأ بعض الاسئلة المتعلقة بالمصروفات وزيادة المسموحات • ان ذلك قد يكون مسموحا به وذلك لتحقيق المرونه • وبالرغم من ذلك فلا بد من موافقة مدير المبيعات ،

وعلى أية حال فإن استخدام خطط المصاريف الثابتة أو غير الثابتة قد لا يكون مفضلا للعديد من المنشآت ، ويجب الا يتم أخذ خطة المصاريف التقديرية ببساطه وانما يجب أخذ العناية الكافية عند اعدادها . ويجب مراعاة أن خطط المصاريف تتأثر بالعوامل والمتغيرات التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطه وذلك نظرا لانه لا يمكن أن توجد خطه للمصروفات تصلح للتطبيق تحت كل الظروف والملابسات .

وعموما فإن المنشأة يجب أن تشجع رجال البيع على تخفيض المصاريف وذلك عن طريق اعطاء مكافآت تشجيعيه لهوء لاء الذين يحققون مصروفات أقل من الخطه . وعلى أية حال فإن ذلك يمكن أن يكون دافع قوى لعدم الرغبة فى انفاق المصروفات وقد يسبب ذلك مشكلات من نوع آخر ومخاطره وخصوصا عندما يتعلق ببعض العملاء الهامين للمنشأة . وعلى ذلك فانه قد لا يوجد طريقه سهله وفعاله يمكن بها دفع الافراد على تخفيض التكاليف ولكن يمكن تحقيق ذلك عن طريق تكريس الجهود فى الاجتماعات البيعيه وتوضيح الطرق الاكثر اقتصاديه لخدمة العملاء . ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين المسارات والجدولسه . ويمكن للإدارة أيضا أن تقوم بتشجيع استخدام طرق مواصلات أقل تكلفه واستخدام الرسائل بدلا من الاتصالات التليفونيه الطويله ، والقيام بتأجير السيارات بدلا من استخدام العربه الخاصه بالمنشأة كوسيلة لتخفيض التكاليف بدون التأثير على مظهر وسمعة المنشأة واعطاء خدمات ضعيفه للعملاء أو تسبب حرج لرجل البيع .

وعموما فإن المصاريف البيعيه تزايد باستمرار وخصوصا فى حالة وجود تضخم وكساد فى نفس الوقت ، فانه من الصعوبه زياده الاسعار البيعيه بسرعه كافيه لكى تغطى زياده التكاليف . وبالتالي فإن الارباح تقل ، وتظهر هنا أهمية وجود عنايه خاصه على رقابه المصاريف البيعيه . فيجب على الإدارة عمل مراجعات وفحص دقيق فيما يتعلق بالمنتجات والعملاء والقطاعات . فيجب النظر الى المنتجات والعملاء غير المربحين وايضا الى القطاعات ذات الكثافه البسيطه واستئصال ما يجب استئصاله . وفى نفس الوقت النظر بعين الاعتبار الى العمليات البيعيه والخدمات للحسابات الصغيره وفى المناطق ذات الازدحام بالسكان . وأيضا يمكن تخفيض تكاليف السفر وذلك باستخدام عربات أقل فى الحجم وفى التكاليف واستخدام عدد أقل من العربات الى غير ذلك . ويمكن أيضا تشجيع رجال البيع على الاستفادة من الخصومات التجاريه فى تخفيض تكاليف الاقامه والاكل ، ووضع خطوط مرشده لاعادة الدفع مبنيه على القطاعات الفرديه ومعرفه التكاليف والاستفاده من مفاهيم الوقت وإدارة القطاع . وعلى أية حال فانه يجب عند عمل ذلك كله أن يتم بناء على دراسة وتحليل للظروف وعلى ضوء الاهداف العامه والشامله للمنشأة ككل .

الاجتماعات واللقاءات •

ان الاجتماعات واللقاءات يمكن أن تكون جزءا من برنامج التدريب وذلك بهدف تحديث المهارات البيعية واللقاء الضوء على المعلومات عن المنتجات الجديدة والترويج وخلافه • وعلى أية حال ، وفى معظم المنظمات البيعية فان اجتماع الجماعة مع بعضهم البعض يساعد على الامداد بأرضيه نموذجيه للشعور والاحساس والدافعيه والاقتراحات التى قد تكون على درجه من الاهميه • ولكن الخطر الرئيسى يتمثل فى أن مثل تلك الاقتراحات يمكن أن تغطى على الابعاد الرئيسيه للتدريب والمعلومات المتاحة •

هذا وقد تكون الاجتماعات واللقاءات روتينيه وغير شيقه وغير محفزه على طـرح الاقتراحات • فبعض مديروا المبيعات قد يدير اللقاءات بطريقه أكثر اثاره عن الاخر • وعليه فيجب على المنشأة أن تختار أفضل الافراد لادارة هذه اللقاءات • ان التكلفة المتضمنه فى مثل تلك اللقاءات يمكن أن تبرر المزايا التى يمكن الحصول عليها من وراء تلك اللقاءات • ولذلك فان التخطيط لتلك اللقاءات وتصميمها بحيث تحقق الاهداف المرجوه من ورائها يعتبر على درجه كبيره من الاهميه •

ويجب أيضا تحديد عدد مرات اللقاءات وتتابعها • وعلى أية حال ، فان مثل ذلك القرار يستند على الفاعليه المتحققه من وراء تلك اللقاءات • ويجب الاشاره الى ان تقديم منتجات جديده أساسيه ، وحجم وتركيز القوة البيعيه ، والموارد الماليه للمنشأة ، وغير ذلك له تأثير على مدى تكرار اللقاءات ووضعها • فلو أنها حققت الفاعليه المرغوبه فـان المنشأة سوف تحاول عمل لقاءات أكثر وأفضل • وعموما فان تقييم مدى فاعليه تلك اللقاءات يستند على الاراء والتقييمات الشخصيه •

ويجب أيضا اتخاذ قرار فيما يتعلق بما اذا كان من الافضل عمل لقاءات عامه أو على مستوى منطقه أو قطاع معين - فنجد أنه عادة ما يتم عمل لقاءات مركزيه (عامه) فى حالة عدم وجود قوة بيعيه كبيره والا فان المشاركه سوف تكون بسيطه جدا • أما فى حالة كبر عدد أفراد القوة البيعيه فانه من الافضل عمل لقاءات فى كل منطقه على حده ، وبالتالي يمكن مناقشة كل شىء يتعلق بالمنطقه وسوف يكون الاتصال أفضل فى تلك الحاله • ولكن من الجهة الاخرى فهذا يتطلب وقت كبير من جانب الادارة فى عمل تلك اللقاءات فى كل منطقه على حده •

وقد يتم عمل اللقاءات أيضا عبر الدوائر المغلقه أو عبر استخدام التليفون أو فى

المنازل أو أثناء السفر • وعلى أية حال فإن تحديد الطريقة التي يتم بها عمل اللقاءات وما اذا كانت عامه أو على مستوى المناطق أو استخدام أى وسيلة أخرى يعتمد على الاهداف المرجو تحقيقها من وراء ذلك وأيضاً على فلسفة المنشأة فيما يتعلق بأهمية تلك اللقاءات • فالهدف وراء المقابلة هو عموماً دفع رجال البيع وتقوية شخصية الجماعه • وقد يكون الهدف من وراء اللقاءات تنشيط التدریب ، وتصحيح بعض الاخطاء البيعية ، وتقديم معلومات عن المنتجات الجديدة والنماذج والخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها ، أو قد يكون الهدف شرح التغيرات في خطط وسياسات واجراءات الشركة وانظمتها ، أو تحسين جودة تقارير رجال البيع ، وتوجيه اهتمامهم للبرامج الاعلانية وتوضيح كيف يمكن ربط مجهوداتهم بطريقة أفضل مع المجهودات الترويجية الاخرى ، وكيفية زيادة فعالية استخدام رجال البيع لوقاتهم • وهنا نجد أنه يجب أن يتم تحديد الاهداف من المقابلة بطريقة واضحة حتى يمكن تحقيقها ويتم ذلك بوضع خطة لكيفية تحقيق تلك الاهداف •

المسابقات •

ان المسابقات أساساً ما هي الا نوع من المنافسات مع استخدام المكافآت التشجيعية للمشاركين الفائزين • ان استخدام المسابقة يكون ملائماً عموماً اذا تم استخدامه لوقت محدد لتحقيق واحد أو أكثر من الاهداف المحدده قصيرة الاجل • ان الاهداف الأكثر شيوعاً من استخدام المسابقات هي زيادة المبيعات الكلية ، وإيجاد عملاء جدد ، وترويج عناصر معينه ، والحصول على حجم أكبر من المبيعات لكل مقابلة ، والتغلب على انخفاض المبيعات الموسمي ، وتقديم منتج جديد أو خط جديد أو خدمه جديده ، والتغلب على انخفاض المبيعات البيعية ، وتخفيض أو توقف انخفاض المبيعات ، والحصول على توازن أفضل للمبيعات من المنتجات المختلفه ، وتخفيض التكاليف الى غير ذلك •

ان المكافآت التي يتم منحها للفائزين تتراوح من النقديه الى السلع ، والسفر ، أو اتحاد من ذلك كله ، أو يمكن استخدام السندات والمخزون أو خلافه ، وقد تكون مكافآت نقدية غير مباشره مثل اجازة مع الدفع • ولا يشترط أن تكون المكافأة مرتفعة القيمة • وقد وجد من الدراسات الميدانية بين مديروا المبيعات أن النقود والسلع من أكثر المنح شيوعاً •

وعموماً فإن رجال البيع يرغبون في تحقيق بعض الاهداف من وراء الاشتراك في المسابقات ومنها شراء بعض الاحتياجات من الدخل ، القدرة على امتلاك بعض السلع الكماليه ، والرغبة في تقدير المجهودات التي يبذلونها ، والرغبة في أن تكون أعمالهم متحديه ،

والرغبة فى كسب معنى الانجاز ، وأيضا الرغبة فى التمتع بالانشطة التى يقومون بها • وعلى أية حال فان استخدام المسابقات يمكن أن يساعد على تحقيق بعض هذه الاهداف •

وعليه يجب أن يتم التخطيط جيدا للمسابقات وتحديد الاهداف من ورائها بوضوح وأن تكون واقعية من حيث الجوائز التى ستمنح عند تحقيق الاهداف، وعمل ميزانيه للمسابقات ، وأيضا تحديد قواعد المسابقة وموضوعها وتحديد الجوائز ويجب أن تكون الجوائز متنوعة وذلك نظرا لان كل فرد يتم دفعه بطرق مختلفة ، وأيضا يجب اختيار الجوائز التى تساعد على شعور الفائز بأنه حقق شيئا ، وأيضا يجب أن يتم تحديد طول فترة المسابقات ، ويجب أيضا أن تكون المسابقات مسيره • فلو أنها غير ذلك فقد يكون مجرد ضياع للجهود وللوقت • فيمكن أن يكون موضوع المسابقة فى أشياء مفيدة وفى نفس الوقت يمكن قياس تحقيق الاهداف بوحدات معينة • ويجب الا تكون المسابقات لفترات طويلة ولا لفترات قصيرة جدا بحيث يمل منها المتسابقين • ويجب أيضا أن يكون هناك معلومات راجعة للمتسابقين عن التقدم وموقفهم من المسابقة حتى يمكن الابقاء على أن تكون المسابقات مسيره ودافعه •

وعلى أية حال فان بعض مديروا المبيعات يعارضون استخدام المسابقات ويرجع ذلك الى الاتى : (١) أنهم يرون أن رجال البيع يتم الدفع لهم باستخدام خطط المكافأة وبالتالي لا يوجد سبب لاعادة مكافآتهم لاداء الواجبات العادية التى يجب أن يقومون بأدائها ، (٢) قد ينظر رجال البيع ذو الجودة المرتفعة وذوى الخبرة الى المسابقات البيعية على أنها لرجال البيع الصغيرين والجدد فى العمل وانها شىء مضحك وغير ذات معنى بالنسبة لهم ، (٣) وغالبا ما تقود المسابقات الى نتائج غير مرغوبه مثل زياده العوائد والتسويات ، وزياده الخسائر الائتمانية وزياده المخزون لدى المتعاملين ، (٤) وقد تقود المسابقات أيضا رجال البيع الى تخفيض المبيعات قبل وبعد المسابقة ، (٥) وقد تقود المسابقات أيضا الى الاحباط لرجال البيع الخاسرين وتسبب انخفاض معنوياتهم ، (٦) ان استخدام المسابقات كأداة دافعية باستمرار فقد توء دى الى تأثير مخدر بمعنى ان النتائج الاجماليه فى النهايه قد لا يحدث فيها تغيير كبير وانما الذى يحدث فيه تغيير هو النتائج أثناء المسابقة فقط ، (٧) قد يوء دى استخدام المسابقات البيعية الى اضعاف روح الفريق وذلك نظرا للمناخ التنافسى الذى يتم خلقه بواسطه المسابقات • وعلى أية حال فان السبب الاول يوضح عدم فهم اساسى لكل من رجل البيع والدافعيه وتصميم المسابقه ، أما السبب الثانى يمكن أن يكون صحيحا أو غير صحيحا فى المواقف الفرديه • ويجب ملاحظة أن كل التعارضات الاخرى يمكن التغلب عليها من خلال

التصميم والتخطيط الجيد للمسابقه ، وادارة المسابقه بطريقه فعاله ، وأيضا الادارة الفعاله للابعاد الاخرى من ادارة القوة البيعيه .

ومن الاهمية بمكان فى الممارسات العمليه تقييم المسابقه قبل وبعد عملها . وذلك حتى يمكن معرفة نقاط الضعف وتصحيحها . وعن طريق مراجعتها فانه يمكن معرفة وروء به بعض النقاط .المساعده والتي يمكن أن تعمل على تحسين المسابقات اللاحقه . ان التقييم قبل وبعد التطبيق للمسابقه يساعد على الاجابه على الاسئله الاتيه : هل المسابقه قد تم تصميمها جيدا ، وهل رجال البيع يعتبرونها مسابقه عادله ، وما هو الاحتمال للتأثيرات طويله الاجل ، وما هو تأثيرها على روح الفريق ، وهل يوجد بدائل أخرى أفضل من المسابقات .

وعموما فان المسابقات الناجحه تتطلب الاتى : مجموعه واضحه من الاهداف المعقوله ، ووجود موضوع مسير ومشجع ، ووجود احتمال لمكافأة كل رجال البيع ، ووجود مكافآت جذابه ومعقوله . وعادة ما تعمل المسابقات بطريقه أفضل عندما يكون الهدف بسيط وواضح (قد يكون فتح حسابات جديده أو بيع منتج جديد) . ان التوصل لتحقيق الهدف الاجمالى يمكن قياسه وأيضا يمكن قياس كل مساهمه لرجل البيع . ويجب أن تكون المسابقه — بالعلاقه قصيره حتى يمكن تشجيع رجل البيع لبذل المجهود الممكن دون الحاجه الى الانتظار فتره طويله لروء به النتائج (أى يجب ألا تزيد عن بضعة أشهر) . وأيضا يجب أن يكون موضوع المسابقه مسير ، ويتعلق ويرتبط بالاهداف وبالمنشأة وبالمنتج وبالمكافأة . ان الموضوع غالبا ما يرتبط بالترويج للعملاء وذلك حتى يتحقق الاثارة والتكامل . وأيضا يجب أن يكون لكل رجل بيع فرصه فى الفوز حتى بالنسبه لمتوسط الاداء ومنخفض الاداء (Scanlon, 1973) . ويجب أيضا أن تكون المكافأة جذابه ولا تكون متكرره لنفس الشخص ، ويجب أن تعكس مكافأة رجل البيع . وقد أوضح هارنج ومورس أن المسابقات يمكن أن تكون فعاله ولكن اذا تم استخدامها كثيرا وبدون تخطيط فهى تصبح مكلفه وغير فعاله (Haring & Morris, 1968) .

وقد تسبب استخدام للمسابقات بعض المخاطر والمتعلقه بالبيع أكثر أثناء فترة المسابقات وذلك عن طريق ممارسة بعض التكتيكات الضاعطه على العملاء للشراء . وأيضا قد تنشأ بعض مجهودات البيع العدوانى أثناء فترة المسابقه ، وعادة ما يحدث انخفاض فى المبيعات أقل من المعتاد بعد فترة المسابقه ، وذلك نظرا لزيادة المخزون لدى العملاء لكى يتم الحصول على المكافأة المتعلقه بالمسابقه .

هذا ونجد أنه ليس كل شخص يمكن أن يكون فائزاً في المسابقة • فينما نجد أن معنويات الفائز يمكن أن تتحسن ، فان الخاسر يمكن أن يشعر بدافعية أقل مما كان عليه قبل المسابقة • ولذلك فانه عند التخطيط للمسابقة فان المجهودات يجب أن يتم عملها للتأكيد على أن كل المتسابقين يملكون فرصة جيدة للفوز بالجائزه • فلو أن نفس الشخص قد فاز في كل مره ، فان متطلبات المسابقة يجب ان يتم تغييرها • ويجب أيضا مراعاة الا يتم استخدام المسابقات كبديل لخطة المكافأة الجيده • ويجب الا يتم استخدام المسابقات باستمرار والا فان أثارها سوف تُفقد •

وعلى أية حال فان المسابقات يمكن أن تكون أداة فعالة في دفع رجال البيع في تحقيق الاهداف قصيرة الاجل والاخلام في تحقيق الاهداف طويلة الاجل • ويمكن أن تكون المسابقات أداة ناجحة في الامداد بتقوية سريعه ومتكرره وأيضاً تطوير وتعريف رجال البيع •

برامج ومكافآت التقدير والاعتبار الكلى لرجال البيع •

ان استخدام برامج التقدير والاعتبار الكلى لرجال البيع يعتبر من الاهمية بمكان لتحسين الدافعيه والاداء • وسوف نقوم بشرح كل من برامج التقدير والاعتبار الكلى لرجال البيع فيما يلي مع ملاحظة أن المنشآت التى تستخدم برامج للاعتبار الكلى لرجال البيع تتضمن عادة برامج التقدير، ونظرا لاهمية برامج التقدير فقد قمنا بشرحها منفصله •

ان استخدام برامج التقدير يساعد على بناء المركز الذاتى ويعتبر طريقه ومدخل جيد للإشراف • فبعض الشركات لديها نوادى خاصه لاصحاب الانجاز من المبيعات وشهادات مكافأة وأيضاً قوائم بأسماء الاشخاص ذو الاداء الجيد • وعلى أية حال فان التقدير يمكن أن يأخذ العديد من الاشكال بعضها ملموس مثل اعطاء الميداليات والشهادات وبعضها غير ملموس كالترحيب من الادارة العليا • ومن الاشكال الشائعة الاستخدام للتقدير فى العديد من الشركات الاتى: الالقاب مثل استخدام رجل المبيعات هذا الشهر، الجوائز واطهار علامات السرور والاعجاب من جانب الادارة العليا ، استخدام المادليات وخلافه ، العضويه فى احدى النوادى أو المنظمات المجترمه ، نشر الاسماء فى موء سسات النشر ، منحهم الاقلام والخواتم ، وأيضاً الشهادات والدبلومات وخلافه • وعموما فان تكلفة هذا التقدير تعتبر بسيطه بالمقارنه بالفوائد التى يمكن الحصول عليها من اثاره رجال البيع وتحفيزهم •

هذا وقد تقوم بعض الشركات بنشر مثل تلك المواقف بالنسبه لرجال البيع فى

المنظمه بأكملها وفى القطاعات التى يعملون بها • ان مثل تلك المقارنات العامه للاداء يمكن أن تمد بتقدير ايجابى لرجل البيع ذو الانتاجيه المرتفعه • كما أن ذلك يجعل رجال البيع منخفضى الاداء يقومون ببذل مجهود أكبر لتحسين أدائهم • فلاحباط وعدم التشجيع لهوء لاء الذين لا يحققون مستويات جيده من المبيعات ووضعهم فى نهاية القائمه يمكن أن يكون أيضا دافع لهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة وتحسين انتاجيتهم وقد يحدث غير ذلك •

ان برامج التقدير يمكن أن تكون فعاله فى دفع الاشخاص وذلك اذا كانت مصممه بطريقه تحقق العداله للجميع وعندما يتم ادارتها بطريقه سليمه • فلو ان البرنامج مبنى على المبيعات فان رجل البيع ذو المبيعات المرتفعه خلال فتره معينه يصبح عنده ميزه • ولو أنها قد بنيت على المشاركة أو النصيب من السوق ، فان رجل البيع الذى يعمل فى قطاع صغير يملك ميزه، إن العديد من البرامج على أية حال يكون لها العديد من الفائزين، مثال هوء لاء الذين يملكون أكبر مبيعات ، أو أكبر نسبه زيادة ، أو أكبر زيادة نقديه، أو أكبر نصيب من السوق ، أو أكبر مبيعات لكل حساب •

وبناء على ماسبق نجد أن رجال البيع ذو الاداء الجيد هم الذين يتم تقديرهم • وفى بعض الاحوال فقد يوجد تقدير سالب لرجال البيع ذو الاداء الضعيف ، إما من خلال نشر نتائج المبيعات أو من خلال استبعادهم من قوائم النشر • ومن الاهميه بمكان أن بعض من تلك الممارسات قد تكون لها نتائج سالبه، فقد يشعر جميع رجال البيع بعدم الراحة • وعليه فيجب على الادارة عند تقرير وعمل برامج التقدير أن تقوم بالدراسه والتحليل للظروف المحيطه ولرجال البيع بعنايه وأن تقوم بالاختيار للبرامج التى تساعد على دفع رجال البيع ويكون لها أقل نتائج سالبه على الباقي منهم • وأيضا يمكن تصميم البرامج بحيث تساعد على دفع اصحاب الاداء الضعيف وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد للوصول الى الاداء المرغوب •

هذا عن برامج التقدير أما عن الاعتبار الكلى لرجال البيع، فيوجد العديد من الابحاث التى توء كد على أهمية الاعتبار الكلى فى تدعيم علاقات عمل فعاله بين رجال البيع وأصحاب العمل مما يوء دى الى خلق روح التعاون والانتماء والثقه بينهم • وترجع أهمية تنميه وتحسين العلاقات الى أن رجال البيع هم العنصر الحاكم والموء ثر فى زيادة المبيعات وذلك بحكم اتصالهم المستمر بالعملاء • ان وجود برامج للاعتبار الكلى لرجال البيع سوف تمدهم بالتدعيم الاجتماعى وتسمح بالترابط الشعورى الضرورى من أجل تحقيق التوازن

العاطفى ووجود علاقات أكثر اندمجا وتداخلا وهذا يوء ثر على رجال البيع وعلى ممارستهم للاعمال وعلى الثقة المتبادله بين رجال البيع وأصحاب العمل • وهنا يجب الا تقتصر العلاقة بين رجال البيع وأصحاب العمل على العلاقات الداخليه فى نطاق وحدود عمل البيع فقط وانما يجب أن تتعداه الى أبعد من ذلك وباعتبار رجل البيع يعيش فى اطار من البيئه الداخليه والخارجيه والتي لا يمكن أن تنفصلا وتوء ثر تلك البيئه الداخليه والخارجيه على اتجاهاته وسلوكه • فيجب أن لا تقتصر الادارة على تقديم النصع والمشوره للتغلب على المشكلات المتعلقة بالعمل فقط وانما يجب أن يتعدى ذلك الى المشكلات الاسريه وخلافه من المشكلات التى يمكن أن تواجه رجال البيع ولا تتعلق بالعمل مما يوء ثر على المعنويات والانتاجيه (Miller, 1964; Holovak & Holovak, 1984, Bhatia, 1984) •

ولذا فانه ينبغى على الادارة أخذ الاعتبار الكلى لرجال البيع فى الحساب فيما يتعلق بمجالات عديده ترتبط بهم ، حيث يجب أن يوء خذ فى الحساب ذلك عند توفير الظروف الماديه والمعنويه وتهيئه المناخ الملائم لهم ببيئه العمل ، كما يجب أخذ الاعتبار الكلى لرجال البيع عند اعداد وتطبيق برامج التقدير وبرامج الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم والترقى وغيرها •

فرص التنمية والتطوير للمستقبل والمجرى الوظيفى •

ان التنمية والتطوير للمجرى الوظيفى يركز على وجود الفرص أمام رجال البيع للنمو والترقى • ان مفهوم الفرص المتاحة أمام رجال البيع تعتبر مفهوم أكثر حركيه وديناميكيه ويوء ثر على نمط الشخص وطريقته وأيضا على الاعمال التى ينبغى أن يقوم بأدائها • فنجد أن الشخص قد يشعر بالرضا فيما يتعلق بالعمل نفسه بدرجة معقوله ولكن قد يشعر بالقلق عن النمو والتحرك من خلال المجرى الوظيفى • وقد يوء ثر ذلك ويوء دى السى حدوث احباط للتطلعات التى يرغبها الفرد ، وبناء عليه يقوم بالبحث عن أعمال أخرى تتوافر فيها فرص النمو والترقى التى يرغبها • فالفرص اذن تشير الى التوقعات المستقبلية التى يرغبها الفرد • ويمكن الحكم على الفرص (وظيفه ما) والنمو فيها باستخدام بعض المؤشرات مثل معدلات الترقيه لاعمال معينه ، والخطوات التفرجيه المصاحبه مع المركز أو طول المده المطلوبه والمتعلقه بالمستقبل الوظيفى المفتوح لهذا المركز ، ومقدار المساعده على زيادة المهارات والمكافآت والتوقعات الفرديه بالنسبه لهذا المركز وعلاقته بالمراكز الاخرى التى على نفس المستوى والجوده • ولكى تكون الفرص ذات قيمه مرتفعه

فيجب أن يتم مراجعة السلم الوظيفي لرجال البيع وبذل الجهود لفتح درجات أخرى يمكن أن تكون مطلوبة والقيام بالتركيز على أهمية المعلومات وضرورتها وتشجيع رجال البيع على التعلم وكسب مهارات جديدة .

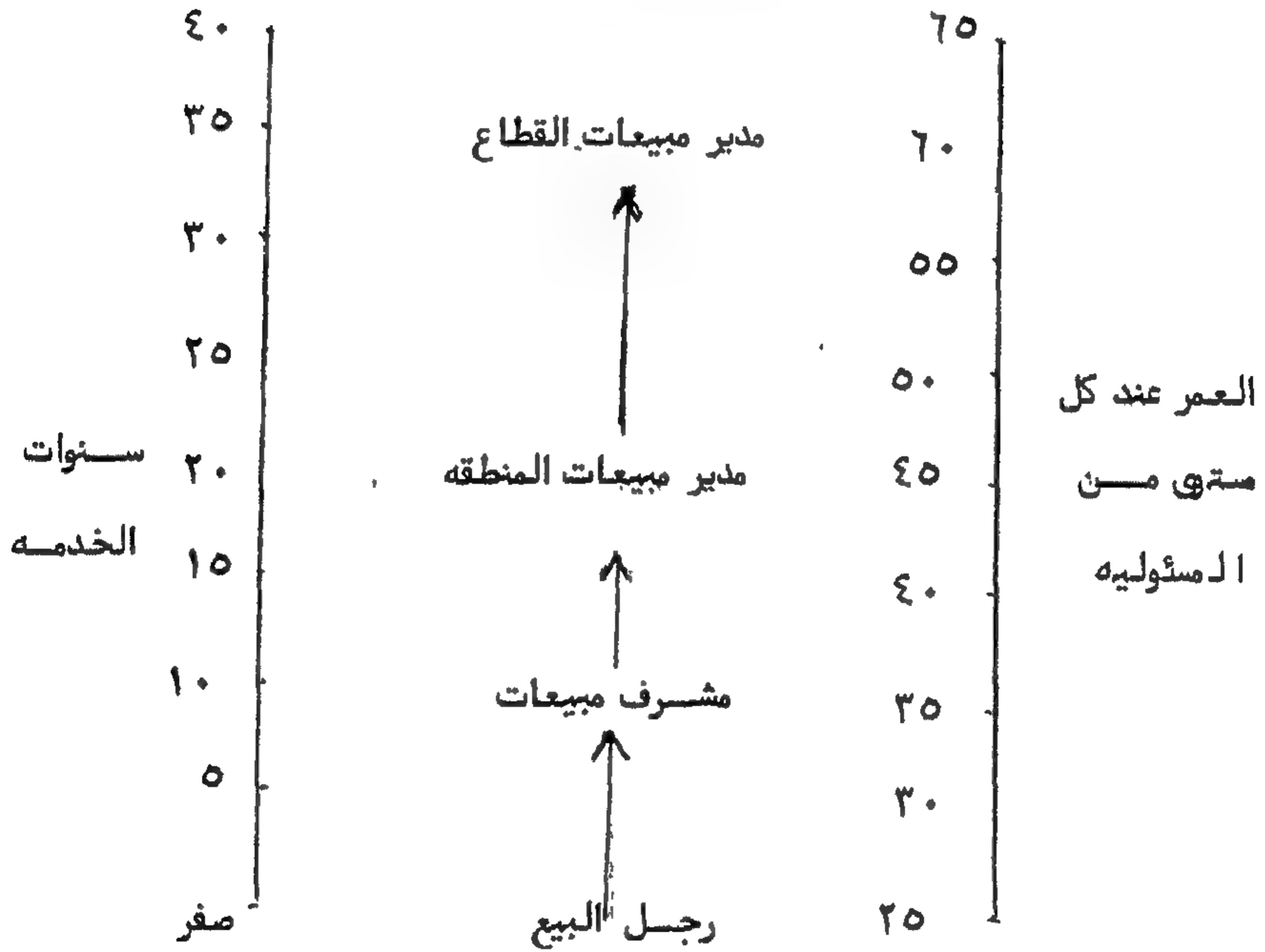
وعلى أية حال فإن رغبة رجال البيع للتقدم والترقية يمكن أن تكون دافع قوى لتكريس أنفسهم لاداء العمل بفاعليه . وهنا يجب على مدير المبيعات أخذ الحذر عند استخدام فرص الترقى خلال المجرى الوظيفي كوسيله لحفز ودفع رجال البيع على تحسين الاداء ، وذلك نظرا لانه ليس كل رجال البيع يرغبون فى المراكز الاداريه أو الترقية ، فالبعض من رجال البيع قد يرحبون بالاعتماديه ، وبالمكاسب المرتقبه ، والتحرر من المسئوليه الى غير ذلك . ولكن البعض الاخر من رجال البيع يمكن أن يرغب فى مراكز أفضل فى العمل البيعى مثل العمل فى قطاع أكبر وأكثر أهميه ، والعمل فى المنتجات ذات القيمه المرتفعه والتعامل مع العملاء ذات الحسابات الكبيره وكل ذلك بالطبع يعطى فرصه اكبر للكسب . وغالبا ما نجد أن خريجي الجامعات يعتبرون أعمال البيع خطوة مبدئيه فى المجرى الوظيفي للوصول الى الادارة . ان مثل هوء لاء الافراد عادة ما يكون لديهم الطموح الكافى للوصول الى الادارة ولذلك يمكن اثارتهم وتحفيزهم حتى يكونوا مثلا لجميع رجال البيع على بذل مجهود أكبر . وعلى اية حال فإن على الادارة أن تستفيد من تلك المواقف وتشجيعها حسب توقعاتهم . وبالإضافه الى ذلك فانه يجب أن يكون مسار التقدم والترقيه واضح والا يكون بناء على الاقدميه وسنوات الخبره . ويجب أن يتم تصميم وتطوير برنامج فعاله للتقدم والترقيه (Pearson, 1966) حيث أن ذلك يساعد على حفز ودفع العديد من رجال البيع الذين يرغبون فى العمل بالمناصب والمراكز الهامه على بذل الكثير من الجهد حتى يمكن أن يتقدموا من خلال المجرى الوظيفي الى أن يصلوا لما يرغبون فى تحقيقه .

ومن الاهمية الاشاره الى أنه ليس جميع المسارات الوظيفيه يكون جذاب لرجال البيع ، ويوضح الشكل (٣٣) التالى مسار وظيفي غير جذاب ، حيث أن عملية الترقيه والتقدم بطيئه وترتبط بالعمر وسنوات الخدمه بدلا من القدرة والطموح والمهاره . والنتيجه هى أن الشخص القادر وذوى المهاره المرتفعه يمكن أن يترك العمل ليلتحق بعمل يحقق له المسار المرغوب . وأيضا نجد أن الافراد يمكن الا يبذلوا مزيدا من الجهود وذلك نظرا لعدم وجود مراكز مرتفعه مفتوحه أمامهم للترقى حتى ولو كانت قدراتهم أكبر من ذلك المجهود المبذول . وعموما فإن المنشآت السريعه النمو يوجد بها باستمرار عددا من المراكز الاداريه والرئيسيه المفتوحه . وهذا بالطبع يكون موضع جاذبيه للافراد من

رجال البيع ذوى الطموح والقدره المرتفعه • ولكن فى المنشآت بطيئة النمو يمكن أن تتغلب على مثل تلك العقبة فى المجرى الوظيفى للأفراد القادرين وذوى الطموح من رجال البيع الصغيرى السن وذلك عن طريق عدم السماح لذوى الاداء الضعيف فى البقاء فى الوظائف الرئيسيه • وعلى أية حال فإن الامداد بمجرى وظيفى سريع يمكن أن يترتب عليه العديد من التتابعات التى قد لا تكون فى صالح المنشأة فى الاجل الطويل. كما أن المجرى الوظيفى البطيء يترتب عليه العديد من التتابعات • ولذلك فإن الادارة يجب أن تدرس وتحلل الموقف البيعى ورجال البيع بعنايه حتى يمكن أن تقرر نوعية وطول المجرى الوظيفى بطريقه ملائمه •

شكل (٣٣)

المجرى الوظيفى غير الجذاب



Hartely, 1979, P. 365

المصدر:

وعلى أية حال فإن استخدام طريقة مسارات الترقى (قرص الترقى) لدفع رجال البيع تعتبر على درجه من الاهميه • وبعض الشركات قد تقوم باستخدام أكثر من نوع مسارات الترقى • احدهما يقود الى المراكز الاداريه وذلك لرجال البيع ذوى الطموح المرتفع • والاخر يقود الى مراكز بيعيه متقدمه وذلك لرجال البيع الاقل طموحا ، ونوع

آخر لرجال البيع الذين لا يرغبون في تحمل المسئولية وليس لديهم رغبة ولا طموح فى عمليات الترقيات المختلفة . الى غير ذلك .

وعموما فان نظام الترقيه من خلال المجرى الوظيفى يساعد على حفز ودفع رجال البيع وذلك نظرا لان نظام الترقيه يمنح مكافأة للاداء الجيد . ان سلم الترقيه لرجال البيع يكون على درجه من الفائده نظرا لامداده بطرق بديله للتقدم لرجال البيع القادرين والذين يرغبون فى المراكز الاداريه وتحمل المسئوليه وأيضا للذين لا يرغبون فى ذلك . ومن الاهميه بمكان الاشارة الى أن الفلسفه الاداريه للمنشأة فيما يتعلق بالاتصال والامداد بالمعلومات الراجعه تمكن رجال البيع من معرفة موقفهم فيما يتعلق بالاداء ، وبالتالي يمكنهم معرفة نقاط الضعف والتغلب عليها بحيث لا يوء ثر ذلك على معنوياتهم وأدائهم واتجاهاتهم وسلوكهم المستقبلى ، وبالتالي يساعد ذلك فى تطويرهم وتقديمهم من خلال المجرى الوظيفى سواء الادارى أو غير الادارى .

وسائل أخرى .

يوجد العديد من الوسائل والنماذج التى لا حصر لها والتي يمكن استخدامها فى عمليه حفز رجال البيع . وعلى سبيل المثال يوجد العديد من الكتابات فيما يتعلق بنماذج الاشراف ، ولا مجال لسرد كل هذه النماذج هنا ولكن ما يهمنا هو أن نوضح أى من النماذج الاشرافيه يمكن أن يعمل أفضل فى البيئه البيعيه . وعلى أية حال فان ذلك يعتمد على طبيعة البيئه والموقف فيوجد العديد من العوامل المؤثره كخصائص المشرف وخصائص رجال البيع وخصائص المنتجات التى سيتم بيعها بالاضافه الى خصائص المنظمه والفلسفه التى تنتهجها فيما يتعلق برجال البيع . ومن الاهميه التوضيح هنا بأن نموذج الاشراف المتبع يجب ان يساعد على تحفيز رجال البيع على القيام بتحسين الاداء . ولذلك فانه يجب أن يتم استخدام النموذج من الاشراف الملائم لطبيعة رجال البيع والمنتجات وخصائص المنظمه والمشرف .

وعلى أية حال فالمشرفين عموما يهتمون بدافعيه رجال البيع وذلك نظرا لان انتاجيتهم فى القطاعات التابعه لهم وأيضا توقعاتهم الشخصيه للترقيه تتأثر بنتائج وبمجهودات رجال البيع . ان نماذج الاشراف المختلفه يمكن أن تستدعى لمختلف رجال البيع . فقد يقوم شخص ما من رجال البيع بالاداء أفضل تحت نظام الاشراف المتسلط ، بينما رجل بيع آخر قد يقاسى تحت ذلك النظام من الاشراف وقد تتأثر كفاءته وليس معنى ذلك أن يقوم المشرف

بتغيير نموذجه فى الاشراف حسب حاجة كل فرد من رجال البيع ، ويوجد انتقادات فيما يتعلق بالنظريه الموقفيه والشرطيه،ويمكن الرجوع فى ذلك الى كتاب الادارة والفراغ (عرفه وشلبى ، ١٩٩٢ ج ٢) .

ويمكن أن تتأثر الدافعيه أيضا بالاضافه الى ما سبق بمدى قدرة رجل البيع على التأقلم مع المنشأة . ان مثل هذا التأقلم يمكن أن يتحدد بواسطة الانطباع عن الشركه وما إذا كان رجل البيع سوف يكون فخورا بالعمل مع الشركه أم لا وأيضا مدى جودة منتجاتها ، ومثل تلك الابعاد ، فان مدير المبيعات يملك القليل من الرقابه عليها . ولكن بعض العناصر من التأقلم (التعريف) الايجابى تخضع لتأثير مدير المبيعات . وذلك عن طريق العناية بالعاملين والاهتمام بهم واقناعهم من خلال التدريب والاتصال المباشر بالادارة العليا وغير ذلك ، هذا بالاضافه الى أن ظروف المنشأة وبيئتها يجب أن تكون جيده وحسب اتجاهات العاملين بها .

وأیضا فان السماح لرجال البيع بالمشاركه فى اتخاذ القرارات وفى عمليات التخطيط المتعلقة بهم يمكن أن يكون دافع فعال (Burck, 1982 ; Freedman,1984) . هذا بالاضافه الى أن ذلك وبعض الاشياء الاخرى يمكن أن تساعد على تحقيق ذات رجال البيع وذلك بجعل بيئة العمل أكثر جاذبيه . فالتقدير العام لانجازات الفرد والشرح للافراد الآخرين توضح أهمية عمل الشخص وتعتبر على درجه من الاهميه . فمدير المبيعات يمكن أن يدفع بعض رجال البيع عن طريق تشجيعهم على التنمية والتطور الذاتى ، وذلك باعطائهم الفرصه لتحقيق ذلك وعن طريق تحديهم واستشارتهم . فبعض الافراد يتشوقون لتحمل المسئوليه ، وأخذ مسئوليات أكبر وذلك لاثبات ذاتهم . فالمشرف الذى يسرع بتفويض بعض الانشطه الجديده والمسئوليات لمثل هؤلاء الافراد لا يساعد فقط فى عملية تدريبهم ولكن أيضا يساعد على تحقيق ذاتهم وجعل عملهم أسهل .

وأیضا فان بناء بيئه عمل تتسم بتخفيض ظروف عدم التأكد يعتبر على درجه من الاهميه فى الشعور بالامان والضمان . هذا بالرغم من أن التغيير يعتبر سمة العصر سواء فى طرق التشغيل والادارة أو التغيير فى المديرين أو فى العديد من الصفات الاخرى فى بيئة العمل . فنجد على سبيل المثال أن كل أنواع الشائعات يمكن أن تنتشر بسرعة فى المنظمه من خلال قنوات الاتصال غير الرسميه ، فعلى مدير المبيعات أن يحاول ازالة معظم مصادر عدم الامان والضمان عن طريق مشاركة القوة البيعيه فى المعلومات . بمعنى اخبارهم أولا بأول ومقدما على قدر الامكان بأى تغييرات توءثر عليهم . وم ٣٠ - التسويق والفراغ ج ٣)

ان مشاركة رجال البيع فى المعلومات عن المشكلات الحالية والخطط المستقبلية حتى ولو لم يتأثروا بها بطريقة مباشرة يضعهم فى الموقف المريح . فجعل قنوات الاتصال مفتوحة عن طريق استخدام الاتصال ذو الطرفين لا يساعد فقط على بناء المعنويات وانما أيضا يعطى المدير معلومات واضحة من المصدر الرئيسى عن الموقف . ويوجد العديد من الدراسات التى توء كد أهمية الاتصال المفتوح وخصوصا المتواجه فى تحسين المعنويات والدافعية وتحسين الاداء (Woodward,1985; Anderson, 1985; Walt-
*er,1985; Shetty, 1982)

هذا ويجب الاشاره الى أهمية الشعور فى مجال العمل البيعى . فقدرة المشرف على وضع نفسه مكان الآخرين ، والروء به والشعور بناء على وجهة نظرهم تعتبر من المكونات الهامة للاشراف الفعال . فقدرة المشرف على التعرف على رأى رجال البيع فيما يتعلق بالاعمال أو بأمانيتهم وأحلامهم وخوفهم ومشكلاتهم ، كل ذلك يساعد على معرفة ما يرغبون ومحاولة تحقيقه . هذا بالاضافه الى أهمية عدالة المشرف وثباته على المبدأ فى معاملة رجال البيع والتأثير عليهم وعلى الولاء والدافعية التى يحملونها نحو أعمالهم . فيجب على المشرف أن يقف بجانب رجال البيع ويدعمهم ويعرض حاجاتهم الى الادارة العليا سواء ما يتعلق بالمرتبات أو بظروف العمل . وأيضا العدالة فى معاملة الجميع ولا تعنى العدالة هنا المعاملة المتساوية حيث أن العاملين من رجال البيع يختلفون فى طول فترةالخدمة، والقدرات والقوة . فالعدالة هى فى الحقيقة تتطلب اعطاء معاملة خاصة لهوء لاء الافراد من رجال البيع نوى الخدمة الطويلة وهوء لاء نوى الصحه الضعيفه الى غير ذلك . وعلى أية حال ، فقد أوضح البعض أمثال ماكلاند ورفيقه (McClelland & Burnhan, 1973) بأن الشخص الذى يتعامل انسانيا وبطريقه متفهمه ويكون عادلا قد يكون مشرف غير ناجح . وقد أوضح أن مفتاح شخصية المشرف هو الحاجه الى القوة . وهذا يدفع الرغبة للتأثير ويقود الآخرين الى النجاح أو الفشل وأداء العمل بطريقة أفضل .

وعموما فانه يوجد العديد من النماذج والاساليب التى يمكن أن تستخدم فى تحفيز رجال البيع وتعتبر ذات فائده فى دفعهم على تحسين الاداء . فنجد كما تم ذكره بالاضافه الى نظام المكافأة والاساليب الاخرى المستخدمه أن فلسفة الادارة فيما يتعلق بنظام الرقابه وما اذا كانت رقابه دائمه أو عارضه او مباشرة أو غير مباشرة أو رقابه مانعه أو استكشافيه أو تصحيحيه الى غير ذلك لها تأثير على الرضا والاداء (McMahon & Iva-
ncevich,1976) . وأيضا فان النظام المستخدم فى تقييم رجال البيع البيعى يوء ثر على

حفزهم ودفعهم على تحسين الاداء كما سيتضح فيما بعد فى الفصل المتعلق بذلك، وأيضا فان نظام البحث والاختيار والتوظيف كما تم توضيحه من قبل يلعب دورا هاما فى التأثير على رجال البيع ودفعهم على تحسين العمل . وأيضا فان أنظمة التدريب التى تستخدمها المنشأة يمكن أن تساعد على دفع رجال البيع على تحسين الاداء كما تم توضيحه من قبل . هذا ونجد أن طريقة توزيع الاعباء والمسئوليات والمساءلة يمكن أن تؤثر على تحسين أداء رجال البيع (Lundberg, 1984; Manaktala, 1983) . كما أن الفلسفة المتبعه فيما يتعلق بالمشاركه فى العوائد من خلال منح رجال البيع مكافآت اضافيه تساعد أيضا على دفع رجال البيع وتحسين الاداء كما تم توضيحه، كما أن النظام المتبع فيما يتعلق بدرجة تخصص رجال البيع فى بيع منتج معين أو منتجات معينه يمكن أن تؤثر على دفع وتحسين أداء رجال البيع، وغير ذلك الكثير .

نظرة تحليليه

ان السبب الرئيسى وراء ترك الافراد للعمل والالتحاق بعمل آخر هو الحصول على دخل أكبر . وعلى أية حال فان النقود ليست هى العامل الوحيد (فى جميع الاوقات) وراء دفع الافراد وتحقيق الرضا عن العمل . فالعديد من الدراسات قد أوضحت وجود العديد من العوامل قد تكون أكثر أهمية من النقود فى بعض المواقف مثل المركز الاجتماعى والاحترام والضمان من حيث الاستمرارى فى العمل ، جاذبيه العمل ، فرص الترقى والتقدم ، والانشطه ذات القيمه الى غير ذلك .

وبالرغم من ذلك فان الدراسه التى قام بها دارسون (Darmon, 1977) فقد أمد باثبات اضافى لتدعيم مدى تأثير الحوافز الماليه على السلوك البشرى . فقد ركز خصوصا على مدى تأثير التغيير فى خطة المكافأة لرجل البيع . فقد أوضحت الدراسه أن الحوافز الماليه لها تأثير على سلوك رجل البيع ، وهذه التأثيرات ليست دائما التى تم افتراضها بواسطة ممارسوا التسويق والمنظرين .

وقد ساعدت تلك الدراسه الادارة على فهم لماذا أن التغييرات فى خطط المكافأة فشلت فى زيادة الارباح كما كان متوقعا . ان الزيادة فى مستوى المكافأة الذى يظهر فى تغيير خطة المكافأة له تأثير ايجابى على جزء واحد من القوة البيعيه ، ولكن فقد تم ازالته بواسطه التفاعل السالب من الجزء الثانى للقوة البيعيه . ان هذه النتيجة تقترح اتجاهات جديده من أجل البحث عن رجال البيع ذات النماذج المرغوبه . وبالإضافه الى القيود الواضحه

الموضوعه بواسطة الحاله الخاصه ، فانه يوجد بعض المحددات بالنسبه لهذه المراسله والتي أوضحت في هذه الحاله احدى القوة البيعيه ، فنجد أن رجال البيع يتفاعلون للتغير في خطة المكافأة كما لو كانوا يتبعون نموذج سلوكي معين . وحيث أن النماذج السلوكيه قد توصلت الى رأى بدلا من ملاحظته ، وبالتالي لا يوحد استنتاج محدد عما اذا كانت هذه النماذج السلوكيه الحقيقيه أم لا . أما ربط هذه النتائج باتجاهات رجال البيع نحو الحوافز النقديه يحتاج الى المزيد من البحث .

هذا وقد أوضحت الدراسة التي قام بها سميث (Smyth, 1968) بأن سياسة زيادة المدفوع لرجال البيع يمكن أن تخلق مشكلات وأيضا فان سياسة تخفيض المدفوع يمكن أن تسبب أيضا العديد من المشكلات . ان مقدار اجمالي المكافأة المدفوعه لاي قوة بيعيه تعتبر داله في سياسات المكافأة والفلسفات والتي تسود في أي موقف في المنشأة . وبالتالي يجب تحديد مقدار اجمالي المكافأة التي تجذب وتبقى وتدفع النوع الصحيح من رجال البيع ، وهذا يعنى أنه يجب أن يتم استخدام مدخل متوسط وأن يتم الدفع في المتوسط بالعلاقه بما يقوم الاخرين بدفعه أو القيام بالدفع أكبر من المتوسط .

وقد أوضح بأن أكثر الطرق عمليه لتطوير خطة حفز المبيعات والتي تكون واقعيه على ضوء توقعات رجال البيع وأهداف المنشأة هي العمل للخلف باستخدام نقطة البداية وهي اجمالي مقدار المكافأة التي ترغبها المنشأة وتستطيع دفعها ، وتقوم بدفع رجل البيع المتوسط بناء على مستوى الاداء المرغوب ، وبعد ذلك هو تحديد مقدار المكافأة الثابته في شكل مرتب أساسى وتحديد المكافأة المتغيره . وبعض الخطط يمكن أن تكون بناء على العموله فقط والبعض الاخر بناء على المرتب الثابت والبعض بين الاثنين .

وعلى أية حال فانه لا يوجد معادله بسيطه عن طريق استخدامها يمكن تحديد خطة التحفيز المثلى ، فانه من الضروري أن تمارس الادارة الحكم الشخصى في الوصول الى الاجابه المثلى مع الاخذ في الحسبان أهداف الشركه وخصائص القوة البيعيه وخصائص عمل المبيعات الذى سيتم ادارته والتدعيم البيعى الذى سيتمنح للقوة البيعيه الميدانيه .

وبناء على ما سبق وبالرغم من تحول الانظار عن الحاجات الماديه واعتبار أنها ليست كل شىء ، فقد ظهرت العديد من وجهات النظر والعديد من الانتقادات والحوارات حول ذلك ، ولكن حديثا فقد اتجهت الانظار مرة أخرى الى اهمية المكافأة الماديه (النقود) وعلى اعتبارها العامل الحاسم نظرا لانها لا تشبع الحاجات الماديه فقط، ولكنها يمكن أن

تشبع الحاجات العليا بطريقه مباشرة أو غير مباشرة (Locke, ; Fein, 1976)
(1982) . وبالرغم من أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على ما هو أفضل نوع من
المكافآت (سواء داخلية أو خارجية) من حيث درجة التأثير على الدافعية وعلى أداء الأعمال
الا أنه هناك شبه اتفاق على أن أى نظام للدافعية يجب أن يبنى على قواعد العدل
والمساواة سواء فى توزيع الاعباء والالتزامات أو فى توزيع المكافآت . وفى هذا الخصوص فإن
تحقيق مبدأ العدالة والمساواة وكيفية تطبيقه ترتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات التى
تؤثر على المواقف المختلفه ، هذا بالإضافة الى تعقد البيئه التسويقيه وتشابكها مما يزيد
المسألة تعقيدا ، وحتى الاختلافات فى وجهات النظر قد يؤثر على زيادة التعقيد فما
يجده فردا عادلا من وجهة نظره قد لا يعتبر كذلك من وجهة نظر الآخرين ، وما يعتبر
كذلك من وجهة نظر الآخرين قد لا يعتبر هكذا بالنسبه لغيرهم وهكذا .

وعلى أية حال فلو أذ رجل البيع يعتقد بأنه لا يوجد عداله فى مقياس الدفع ، فإن
العديد من المشكلات الشخصيه. والمعنويه يمكن أن تنشأ بناء على هذا الاعتقاد . وهذا
يمكن أن يكون صحيحا لو أن مقياس الدفع أقل من نظيره فى الأعمال المتشابهه ففى
الشركات الأخرى ، هذا بالإضافة الى عدم وجود مزايا أخرى تمنحها المنشأة كالمركز المرتفع
والمزايا العينية أو فرص الترقى والتقدم الى غير ذلك . وبناء على ذلك فإن على المنشأة أن
توجه انتباهها وأن تعطى اهتماما كافيا لخطة المكافأة لتتأكد من أن مصدر عدم الرضا
لا يتعلق بنظام المكافأة ولكن النظام يساهم بإيجابيه فى تحقيق الدافعية والمعنويه
وتوجيه الجهود البيعية نحو تحقيق أهداف المنشأة المرغوبه .

وعموما فإنه يجب أن يتم اختيار وإدارة سياسات المكافأة بمهارة وبفاعليه حيث أن ذلك
يسهل إدارة أنشطة القوة البيعية ويؤثر مباشرة على الإبقاء على قوة بيعيه منتجه .
ويساعد أيضا على جذب الاعضاء من الخارج للالتحاق بالمنشأة ويشجع رجال البيع
المنتجين على البقاء فى المنشأة وخدمتها . ولذلك فإنه يجب أن تهدف خطة المكافأة ليس
فقط الى جذب والإبقاء على القوة البيعية الجيده ولكن أيضا على دفع كل رجل بيع الى
الوصول الى مستوى مرتفع من الاداء وتمكين المنشأة من تحقيق الاهداف . وبالرغم من أن
العلماء السلوكيين يتفقون على التفرقه بين المكافآت الداخليه والخارجيه الا أنهم لا يتفقون
على ما هو أفضل نوع من المكافآت له تأثير أكبر على الدافعية لاداء الأعمال ، فكما تم
توضيحه فقد ركز البعض على أهمية المكافآت الخارجيه وركز البعض الآخر على أهمية
المكافآت الداخليه وذلك نظرا لاشباعها للحاجات العليا والحاجه الى النمو . ومن الجهة

الآخري فان علماء نظريات التعلم يركزون على مدى قوة وتأثير التتابعات الشرطية على السلوك الفردي . وهذا يوضح مدى أهمية وارتباط المكافآت الخارجية (مثل مزيج المكافأة، الترقيه ، والمركز) بالاداء . فهي تخدم كحافز قوى ومؤثر على الاداء (Brief & Dowhey , 1983) . وهنا نجد أن الغالبية تركز على التوفيق (عند اعداد نظام المكافأة) بين نظريات الدافعية ونظريات التعلم وذلك من أجل وضع استراتيجيه فعاله للدافعيه وتحسين أداء العمل . فنظريات الدافعية لم تشر صراحة الى الكيفيه التي يمكن بها اكتساب السلوك ولكنها تشرح السلوك على ضوء الاسباب الداخليه للسلوك . بينما نظريات التعلم فهي تتعلق بالكيفيه التي يتم بها السلوك فهي تشرح كيف أن القوة الخارجيه تتحكم في وتوء ثر على السلوك .

هذا ومع تزايد ونمو وتعقد الوظائف التسويقيه ، فان الحاجه أصبحت ماسه الى توجيه كل الجهود الاداريه لتعظيم كفاءة القوة البيعيه من خلال استخدام خطة مكافأة فعاله . فطريقة المكافأة ودرجة المكافأة للقوة البيعيه لها تأثير كبير على الانتاجيه الكليه للقوة البيعيه كما تم توضيحه، وأيضاً تعتبر عامل رئيسي في التأثير على هيكل التكلفة الكليه (Dauner , 1977) . وعليه فان على الادارة أن تواجه المسئوليه الخطيرة في وضع واختيار خطه فعاله ومتوافقه مع نوع المنتجات ونظام التوزيع ومع أهداف وطبيعة رجال البيع .

ونجد أن الاشارات عموماً توضح أنه لا يوجد خطه معينه تعطينا الحلول الكامله للمشكلات المتعلقة بالمكافأة . ان عدم الرضا والمعبر عنه والذي يمكن رؤيته من خلال القوائم لمختلف خطط المكافأة كان مؤشراً الى ان مكافأة رجل البيع تستمر في أن تكون مشكله حساسه وحرجه . وهنا تظهر الحاجه الى الاستمرار من جانب الادارة في مراجعة برنامج المكافأة لرجال البيع وذلك للابقاء على الابداع والخلق في مجال المكافأة وتطوير سمة العداله الداخليه والخارجيه في مداولة تلك الوظيفه الاداريه الهامه .

واخيراً وبناء على ما سبق فان على المنظمه أن تقوم باستخدام أنظمة المكافأة التي تحقق أهدافها وأهداف رجال البيع ، وأن تقوم بالتوفيق بين أنظمة المكافأة الخارجيه والداخليه وبين نظريات الدافعية والتعلم . وكما تم الاشاره فان أنظمة المكافأة الداخليه يمكن تحقيقها من خلال الفلسفات التي تنتهجها المنظمه في مختلف الاشياء ، أما المكافآت الخارجيه فيجب أن تستند أساساً الى العداله ، وتعني العداله هنا ، العداله في تحميل المسئوليات والعداله في توزيع المكافآت بقدر مسئولية كل رجل بيع في المنشأة .

الفصل الخامس

دافعية ورضاء الهيئة البيعية

مقدمة

ان ارتفاع انتاجية رجال البيع لا تأتي عن طريق الصدفة ، وانما تحدث من خلال تطوير وتنمية العلاقات معهم والاستخدام الملائم لانتظمة الحوافز المختلفة . والسوء ال هنا الذى يطرح نفسه هو لماذا يكون أداء بعض رجال البيع مرتفع والبعض الآخر منخفض ، أو لماذا يوجد اختلافات فى النجاح فى أداء وظيفة البيع ؟ ان الاجابه على هذا السؤال تبدو سهلة ولكنها ليست كذلك فى الواقع ، فقد يرجع البعض النجاح الى اختلاف النماذج المستخدمة فى عملية الدفع والى قدر ونوع الجهد الذى يمارسه رجل البيع فى أداء عمله . هذا ومن خلال هذا الفصل ستوضح الاجابه على هذا السؤال ال .

والآن ماهى الابعاد التى تؤثر على جودة أداء العمل بالنسبة لرجل البيع . عموما فانه يوجد العديد من الابعاد التى تؤثر على جودة أداء العمل ومنها أولا : طبيعة عمل رجل البيع نفسه . فطبيعة عمل رجل البيع ليست سهلة فهو يتقابل مع أناس قد يصعب التعامل معهم واتمام الصفقة ، والبعض الآخر يمكن أن يكون من السهل التعامل واتمام البيع معهم . وبالتالي فقد يتعرض رجل البيع للاحباط أكثر من مرة فى اليوم الواحد . هذا بالاضافه الى أنه لا ينفق وقت العمل فقط وانما قد يكون معرضا للاتصال من جانب المتعاملين معه حتى فى منزله . ومثل تلك الظروف يمكن أن تسبب له انخفاض مستويات الاداء عما يمكن أن يكون عليه ، أو قد تجعله يقوم بالبحث عن مركز غير بيعى . وبالتالي فانه بناء على طبيعة عمل رجل البيع ، فان الحاجه تكون ماسه لاثارته وحفزه حتى يكون لديه الدافعيه العاليه لاداء العمل بكفاءة . ثانيا : والبعد الآخر يتعلق بالاتجاه الطبيعى لبعض رجال البيع لان يصبحوا أقل رغبه وأقل شعورا واهتماما بالعمل نظرا لثبات طريقة حياتهم . ان رجل البيع الذى يقوم بالبيع سنه بعد الاخرى فى نفس المنطقه ولنفس العملاء فانه ينتجه لان يفقد جزءا من حماسه واعجابه واهتمامه بالعمل . وبالتدريج فان مقابلاته البيعيه تسوء وتتحول الى مجرد أخذ للطلب بصورة روتينيه . وذلك نظرا لانه يشعر بأنه يعرف المستهلك جيدا فهو يعتقد أن توطيد علاقه أصبح غير ضرورى لان كل منهم يعرف الآخر جيدا . فأصبح مدخله فى التعامل مع العملاء مجرد السوء ال عما يحتاجونه . فهو يفشل فى ادراك أن الصداقه واستمرار بناء علاقه وطيده مع العملاء هى الطريق الصحيح للبيع الخلاق وخصوصا فى حالة وجود منتجات جديده . فاستخدام نماذج البيع الجيده يعد ضروريا . وهنا تظهر ضرورة وأهميه وجود الاثاره والتحفيز والدفع الاضافى لكى يتم الابقاء على الشعور الايجابى والاهتمام المستمر بالعمل وخلق اهتمامات جديده تجاهه . ثالثا : أما البعد الثالث ويتعلق بطبيعة عمل المبيعات والاتجاه

الطبيعى لانخفاض الشعور والاهتمام بالعمل • فرجل البيع يعمل بمفرده معظم الوقت، ومن ثم فان الابقاء على الشعور بشخصية الجماعة ورحها يكون من الصعوبه بمكان • ان روح الجماعة حتى ولو وجد يكون ضعيفا وتكون نتيجة ذلك القشل فى الشعور الضرورى لتحسين أداء الجماعة الاجمالى • فلو أن أداء المبيعات عن طريق الامداد بالتحفيز والاثاره الملائمه تنجح فى التطوير والابقاء على روح الجماعة فان رجل البيع يجاهد ويناضل من أجل مقابلة أداء الجماعة ومعاييرها • ان الامداد بمناخ عمل فعال والذي يمكن كل رجال البيع ويشعرهم بالمشاركه والمساهمه التعاونيه ليس بالشىء السهل ، ويجب أن تناضل الادارة باستمرار من أجل الابقاء على تحقيق ذلك •

وعليه فان رجل البيع يجب أن يتم دائما اثارته وتحفيزه تحفيزا اضافيا كفرد وأيضا كعضو فى جماعه • فرجل البيع غير الراغب فى العمل يتطلب مجهودات من جانب المشرف لاثارة الدافعيه • فالقوه البيعيه لديها شعور قليل بشخصية الجماعة فانها تحتاج لمزيد من المجهودات الرسميه بواسطة ادارة المبيعات لتوجيها نحو جماعات البيع الفعاله •

ويرجع السبب فى ضرورة دفع رجال البيع هو تعرض رجال البيع أثناء مزاولتهم للعمل الى الاحباط ومواقف الرفض وعدم الاهتمام من جانب العملاء ، هذا بالاضافه الى أن المنشأة قد لا تمد رجال البيع بالتدعيم الذين يشعرون بأنه ضروريا • فقد لا يتم تسليم الطلبات فى المواعيد ، وقد يتم شحن بضاعه غير مطابقه ، أو قد يتم شحن كميه أقل مما هو مطلوب ، أو قد لا تكون الجوده مطابقه للمواصفات المعياريه ، أو قد لا يتم منح الائتمان وقد يتطلب الامر استرجاع العيولات الى غير ذلك •

هذا بالاضافه الى أن العديد من رجال البيع يقضون وقتا ليس بالقليل خارج المنزل وفى السفر وفى الطرق بمفردهم وهذا قد يسبب لهم العزله مما ينعكس على مستويات منخفضه من المبيعات • هذا بالاضافه الى المشكلات المنزليه والاسريه التى قد تحدث أثناء غيابهم عن منازلهم • كل هذا بالطبع قد يوء ثر على معنوياتهم وتذبذبها بين مرتفعه أحيانا ومنخفضه أحيانا أخرى ، وعليه فان مدير المبيعات يجب أن يعمل على الحفاظ على معنويات مرتفعه لرجال البيع حتى يستطيعون مواجهه الاحداث غير السار • وأيضا فانه يجب على مدير المبيعات أن يقوم بتشجيع رجال البيع ومساعدتهم على دفع أنفسهم بالعمل باستمرار عند المستوى المطلوب أو على أقل تقدير قريبا من ذلك المستوى •

وعموما فانه يوجد بعض الابعاد التى تؤثر على جودة أداء رجل البيع ومنها الاتى

(Still, et.al., 1987) : (١) طبيعة عمل رجل البيع ، (٢) صراعات الدور فيما يتعلق بعلاقته باداء البيع، وبالمنظمه، وبالعملاء ، وبأفراد البيع فـسـى المنظمات الاخرى وكل منهم يضيف عبئاً على عاتق رجل البيع ، (٣) الاتجاه نحو تقـد الاهتمام ، (٤) فقد روح الجماعه والشعور بشخصية المجموعه . وبناء عليه فان رجال البيع يتطلبون دافعيه اضافيه . ان مفاهيم اشباع الحاجه والاعتماديه تساعد فى فهم مدى تعقدات الدافعيه لرجل البيع — ان تطبيق مجهودات الدافعيه يتطلب من مدير المبيعات أن يكون قائداً ماهراً أكثر منه مجرد محفز لرجال البيع — فيجب ان يكون على درجه من المهاره فى الاتصالات الكتابيه والشخصيه . ويتم تطوير أداء العمل المرضى عن طريق فهم القوة الدافعيه والعمليات والجدوله الفعاله للعلاقات، فالقياده الفعاله هى فى الحقيقه اتصال ذو طريقين .

وعلى أية حال فانه يجب مراعاة الاتى عند دراسة الدافعيه . (Patty & Hite , 1988) :

(١) ان مدير المبيعات لا يستطيع دفع رجال البيع . ولكن يمكنهم أن يقوموا بالامداد بالظروف ذات الصله والتى تشجع رجال البيع على الرغبه لدفع أنفسهم . فيوجد اختلاف بين الدافعيه والتحفيز . فالحوافز هى اساليب أو وسائل خارجيه تـؤـثـر على سلوك الفرد وتصرفه من خلال دفعه للقيام بأعمال معينه توصله الى اشباع حاجاته . أما الدوافع فهى محرك داخلى وقوى حقيقه قد تنشأ عن حاجه أو حاجات غير مشبعه (أو مشبعه بدرجة ما) وتشكل قوة حقيقه تجعل الانسان يسلك سلوك معين لتحقيق هدف أو أهداف معينه .

(٢) ان البيع الناجح يعتبر أو يكون داله فى ثلاث عوامل وهما الدافعيه والقدرة على البيع ومدى توافر الفرصه . فليس من الكافى أن يكون رجل البيع حقيقه راغباً فى البيع ولكن يجب أيضاً أن يكون لديه المعرفه والممارسه (النظريه والتطبيق) على البيع، هذا بالاضافه الى توافر الفرصه لتحقيق ذلك . وعلى أية حال فانه يوجد استثناءات لذلك فتوافر الدافعيه والقدرة والفرصه لا يشترط أن تُحقق النجاح فى العمل البيعى، وعموماً فانه يوجد اختلاف فى وجهات النظر فيما يتعلق بذلك الموضوع (عرفه وشلبى، الادارة والفراغ ج ١ ، ١٩٩٠) .

(٣) ان المنتجات لا تباع نفسها ولكن الافراد يقومون بذلك ، فالافراد هم الذين يجعلون الاشياء تحدث .

(٤) ان رجال البيع يتأثرون بشده بمديريهم (وهو ما يسمى بتأثير بجماليون) وسيتم

ايضاحه لاحقا . ويمكن لمدير المبيعات التأثير على الاداء لرجال البيع عن طريق تصميم الرسالة التي يتوقعون رجال البيع أن يستجيبوا لها . ويجب أن يقتنع مديروا المبيعات برجال البيع ويشجعونهم .

- (٥) ان خلق الظروف التي تشجع رجال البيع لدفع أنفسهم يجب أن تكون عملية مستمرة .
(٦) ان الابقاء على مستوى مرتفع من المبيعات يمكن تحقيقه عندما يتحقق النجاح لكل من رجال البيع والمنشأة .

وعلى أية حال فان مدير المبيعات في قيادته لرجال البيع عليه أن يتبنى مزيجاً فعالاً من نظريات الدافعية التي تتلاءم مع رجال البيع الذين يشرف عليهم وتساهم في دفعهم نحو العمل البيعى البيعى المنتج والخلق . وسوف نتناول في هذا الفصل لاهم نظريات ونماذج الدافعية التي يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال .

الروح المعنوية والدافعية والرضا الوظيفي

عادة ما يوجد لبس بين الدافعية والرضا الوظيفي والروح المعنوية ، فأحيانا قد يتم استخدامهما بالتبادل . وهذا غير صحيح ، فالمعنوية تشير الى الاتجاه الذي يملكه الشخص نحو المنشأة وبيئة العمل ونحو الجماعه . أى أن الروح المعنوية اتجاهات الافراد والجماعات نحو التعاون النابع من ذاتهم لاداء العمل (Davis, 1981) . أما الدافعية فتشير الى قوة رغبة الفرد في أداء العمل جيداً . وبينما تعتبر المقدرة على درجه من الاهمية في أعمال البيع ، فان الرغبه يمكن أن تكون أكثر أهميه في بعض المواقف . أما الرضا الوظيفي فهو شعور بواسطه الفرد ، وعلى ذلك فان العاملين الذين يتمتعون بمعنويات عاليه ، قد يحبون العمل ، والمنظمه التي يعملون بها ، ويتوافر لديهم الدافع للعمل التعاوني مع زملائهم لتحقيق الهدف العام . وتتسم الروح المعنوية بالديناميكية ولذا فانها تنمو وتتطور بمرور الوقت . ويجب الاشاره الى أنه بالرغم من أنه يفترض أن تكون العلاقة موجبه بين الروح المعنويه والانتاجيه الا أن ذلك لا يكون بصفه مطلقه وانما يجب ملاحظة أن الروح المعنويه تشير الى القابليه لزيادة المبيعات اذا اتاحت الظروف والعوامل لذلك .

وعلى أية حال فان الدراسات المتعلقة بالانتاجيه وبالمعنويه لم تصل الى استنتاجات قاطعه عن العلاقة بين المعنويه والانتاجيه . وعموماً فان أكثر العاملين من رجال البيع انتاجيه هم الذين يملكون معنويه جيده ، ولكن الابحاث تشير الى أن تلك العلاقة غير

موء كده ، فالذين يملكون معنويه جيده فى المنظمه قد لا يكون لديهم دافعيه مرتفعه للعمل ، وبدلا من ذلك فان بعض رجال البيع يمكن أن يكونوا منبسطين ومسرويين مما قد ينعكس على عدم رغبتهم فى ممارسة أية مجهودات اضافيه . ومن ثم فان البيئه الاقل سرورا ولكن أكثر تحديا يمكن أن تساعد على زيادة المجهودات لبعض الافراد .

ان المتابعات التى قد تنشأ عن المعنويات الضعيفه يمكن أن تؤثر على معدل دوران العمل ، كما تعطى اشارات عدم الاهميه فيما يتعلق بالمنشأة والاصدقاء والعملاء . وأيضا فان المبيعات عادة ما تتأثر سلبا مع المعنويات الضعيفه . ان العوامل الخارجيه خارج بيئه العمل يمكن أن تساهم فى ذلك مثل المشكلات العائليه والماليه . ويمكن لمدير المبيعات استئصال مصادر المعنويات الضعيفه . فنجد أن الاتصال الضعيف وعدم الصراحه وعدم المساواة فى المعامله وفى المكافآت وفى الحصص البيعيه ، وفى تطبيق نظام الترقيات وفى ظروف العمل وفى التوزيع على المناطق ، كل ذلك يمكن أن يكون مصدرا للتفضيل أو التمييز . وبالرغم من المجهودات للتقليل من المشكلات المتعلقة بالمعنويات فانه لابد من الاستمرار الدائم فى بذل الجهود نظرا لتغير الظروف .

وهنا تظهر أهمية نظر مدير المبيعات الى رجال البيع نظره كليه والاعتبار الكلى لعامل البيع داخل وخارج المنشأة . ومعرفة المصادر التى تسبب ضعف المعنويه ومحاولة حل المشكلات داخل بيئه العمل وأيضا خارج بيئه العمل . ومن ثم تبدوا أهمية الاتصال الجيد بين مدير المبيعات ورجال البيع والسماع للشكاوى ومحاولة حلها ومعرفة أسبابها . وبناء على ما سبق يتضح أهمية علاقه بين الروح المعنويه والانتاجيه وأنها علاقه معقده ، وذلك نظرا للخلط بين الروح المعنويه العاليه وبين المتغيرات التى تتضمنها كالا شعاع أو الرضا الداخلى والخارجى والسعاده . ونجد أن النظرة الحديثه للروح المعنويه تختلف عن النظرة التقليديه والتم بناء عليها كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنويه تعبير عن سعادة العاملين ، ولكن سرعان ما ظهر أن العامل السعيد ليس بالضرورة هو الشخص المنتج أو المبدع فى عمله . أما النظرة من جانب البعض للروح المعنويه فانها تؤكده على أهمية تحقيق الدافعيه من خلال العوامل الدافعه (Hackman & Oldman, 1976) وليس من خلال العوامل المحيطه بالعمل .

وتعرف الدافعيه عموما على أنها السلوك الموجه للهدف الذى يقع تحت تأثير احتياجات أو رغبات معينه . ان الاحتياجات تقترح النقص فى شىء ما ، وبالوصول الى الهدف فانه يمكن اشباعه . بينما الرغبات تقترح شعور قوى وموجود . ان تعقد الحاجات

والرغبات النابعة من داخل الشخص تقودهم الى العمل من أجل اشباع تلك الحاجات والرغبات . وعلى أية حال فان الدافعية تختلف من فرد لآخر وأيضا يختلف الافراد من حيث وسائل الدفع ، فالبعض يمكن أن يتم دفعه مع القليل أو مع عدم وجود موء ثرات . والبعض الآخر يمكن أن يتم دفعه باستخدام العوامل المرتبطة بالعمل مثل النقود، وظروف العمل ، وفهم المشرف، والمركز، وخلافه . ان رجال البيع معرضين عادة لفقدان ثقته والاحباط وذلك اذا واجهوا فترات من انخفاض المبيعات أو انعدام البيع .

هذا وقد عرف والكرورفاقه (Walker, et.al., 1977) الدافعية على أنها مقدار الجهد الذى يرغب رجل البيع فى بذله على كل نشاط من الانشطه المصاحبه لعمله، مثل مقابلة العملاء الجدد المرتقبين ، والتخطيط للمقابلات البيعية وعمـلـل التقارير الى غير ذلك . ويمكن ايضا ذلك كما يلي :



- ويوجد اتفاق عام بين علماء السلوك على ثلاث عوامل ذات صلة بالدافعية وهى:
- (١) ان سلوك الشخص ليس رشيدا ولا عشوائيا . وانما هو موجه نحو الهدف . فلو أن الادارة فى الحقيقة ترغب فى فهم لماذا يسلك الفرد سلوكا معينا ، فان أولئك القادة يجب أن يفهموا أهداف الموظفين . وتبدأ العملية بحاجات ورغبات الافراد ، وغالبا ما تخلق هذه الحاجات القلق أو التوتر .
 - (٢) ان العمليات التى عن طريقها يشبع الفرد احتياجاته يتم تعلمها وقليلها منها يكون بالفطره .
 - (٣) ان معظم الافراد اجتماعيين بطبعهم والافراد الآخرين والجماعات الاجتماعيه تلعب دور هام جدا فى التأثير على سلوك الافراد وطريقة اشباعهم لحاجاتهم .

ان الدافعية فيما يتعلق برجال البيع تمثل مقدار الجهد الذى يرغب رجل البيع فى بذله على الانشطه المصاحبه لعمل البيع مثل المقابلة مع العملاء المرتقبين الى غير ذلك . ان المجهود المبذول بكل نشاط من أنشطة البيع يقود الى مستوى معين من الانجاز على واحد أو أكثر من أبعاد أداء العمل ، كحجم المبيعات الاجمالى، والربحيه، والمبيعات للعملاء الجدد، والتوصل الى تحقيق الحصه البيعية . . الخ .

وبناء على السابق فان الروح المعنويه تتعلق بجانبين وهما الرضا الوظيفى

(الاشباع الداخلى فى بيئة العمل) والرضا الخارجى (الاشباع خارج بيئة العمل) • وسوف نركز على الرضا داخل المنظمه باعتبار المنظمه مصدرا هاما لاشباع مختلف الحاجات والتي قد تؤثر على الرضا الخارجى • ويعرف الرضا الوظيفى على أنه حاله وجدانيه عقليه ايجابيه تنوء دى الى الانطباعات الموجهه من جانب العامل عن بيئة العمل الكليه , Resser (1973) • وبناء على هذا التعريف فان الاهتمام ينصب على عوامل العمل والتي تعتبر على درجه من الاهميه لرجل البيع مثل المساواة فى المكافأة ، وتحسين ظروف العمل ، والعدالة فى الاختلافات فى مراكز الافراد والمكافآت العينية ، والاتصال للتعريف بسياسات المنظمه ومدى تقدمها ، وخلافه •

ان الرضا الوظيفى يعبر عنه عموما بالاراء المتعلقة بالعمل بالمنظمه وبالمتغيرات المتعلقة بمضمون العمل (Locke, 1976) • ومن ثم نجد أن الرضا الوظيفى يعتبر خاصيه انسانيه على درجه من الاهميه للافراد فى اعمالهم • ويستتبع ذلك أن الرضا قد يعتبر ذو أهميه فى تحديد السلوك لاداء العمل بدرجات متفاوتة • هذا بالرغم من أن الابحاث المتعلقة بالعلاقة بين الرضا وقيم الاداء قد اثبتت علاقه متوافقه فقط مع دوران العمل • فنجد أن العلاقة بين الرضا والاداء تكون من خلال المكافأة ، والنتائج والتوقعات فى موقف العمل • ومن ثم نجد أن العديد من المتغيرات تعتبر اساسا للرضا الوظيفى • وعلى أية حال فان العلاقة بين الرضا والاداء تعتبر معقدة وقد تثبت فى منظمه دون أخرى ، وقد يرجع السبب فى ذلك الى تفاوت واختلاف أدوات قياس الرضا الوظيفى بين الباحثين عند محاولتهم معرفة تأثير العوامل المختلفه المرتبطه بالعمل على اتجاهات العاملين وأدائهم ، هذا بالاضافه الى تأثير مفهوم العامل عن العمل نفسه وعن مشرفيه الى غير ذلك •

وعموما فقد أوضح شابيرو (Shapiro, 1977) خمس أجزاء للدافعيه القويه وهى :
(١) الاختيار بعنايه لرجال البيع الملائمين ، (٢) التدريب بفاعليه وباستمراريه ،
(٣) نظام مكافأة عادل وواضح والذى يكافئ رجال البيع على الاداء الملائم ، (٤) نظام تقييم مصمم جيدا وادارته عن طريق مديروا مبيعات مدربين ، (٥) مجموعه من الممارسات الدافعيه المصممه جيدا •

والجدير بالذكر هنا أن نشير الى أنه قد يكون من الاستحاله دفع الافراد الذين تم اختيارهم بطريقه ضعيفه - ولو أن الافراد الذين تم اختيارهم كانوا ذوى جوده أعلى من مستوى العمل فانهم سوف لا يهتمون به وسوف يتلقون مقابلا ماديا أقل مما يستحقون •

أما اذا كانوا ذوى مستوى أقل فسوف يكونون أقل ثقة وأداء • وهذا يقود الى مزيد من انخفاض الثقة والاداء • والتدريب هنا يساهم فى الدافعية وذلك عن طريق الامداد بالقدره والثقه • وعلى أية حال فان برامج التقييم والمكافأة لا تكون فعاله اذا لم تساهم فى تحقيق الدافعية •

نظريات ونماذج الحاجات والحوافز والدوافع

ان مفاهيم اشباع الحاجه والاعتماديه وغيرها من النظريات والنماذج تساعد على فهم طبيعة المشكله المتضمنه فى دفع رجال البيع كأفراد • ان مديروا المبيعات يمكن أن يستفيدوا من هذه المفاهيم لتأسيس نماذجهم الخاصه لدفع سلوك رجال البيع كأفراد وهذا سينتج عنه مجهود دافعى أكثر فاعليه •

وتعتبر دافعية رجال البيع واحده من أعقد المشكلات التى تواجه العديد من المنظمات ويرجع السبب فى ذلك الى كثرة وتعدد طرق وأساليب الدافعية ونظرياتها • فاذا تناولنا طرق دافعية العاملين فاننا قد نجد الكثير من المحاولات فى ذلك • وعلى كل فانه توجد بعض المحاولات التى حظت باهتمام الباحثين على مدار الوقت وعبر المداخل الاداريه •

اشباع الحاجات والدافعية •

تعرف الحاجات على أنها مجموعه متنوعه من المتطلبات والرغبات التى يسعى الانسان نحو اشباعها ، ويمكن تقسيم الحاجات الى حاجات ضروريه وأخرى كماليه،أو أوليه وأخرى ثانويه أو غير راقيه وأخرى أكثر رقيه • وهذا التقسيم نسبى حيث يتفاوت من شخص لآخر ومن مجتمع الى آخر •

وعليه فانه لكى يتم فهم الدافعية يجب أن يتم فهم طبيعة الحاجات البشريه • فالحاجات الاساسيه او الفسيولوجيه هى تلك الحاجات المتعلقة بالمأكل والمشرب والراحه والنوم والحاجه الى التنفس وخلافه • ان اشباع تلك الحاجات يكون ضروريا للابقاء على الحياة نفسها • وطالما أن تلك الحاجات تكون غير مشبعه فان الحاجات الاخرى يمكن أن تملك تأثير دافعى بسيط • ان الحاجات الثانويه تنشأ من تفاعل الفرد مع بيئته ولا تنشأ بالولاده ، ولكنها تتطور مع النضج • ويرى البعض أن تلك الحاجات تتضمن الحاجه الى الامان والضمان ، والانتماء والعلاقات الاجتماعيه ، وتحقيق الذات واحترام الذات والانجاز والمعرفه والفهم والجمال •

وعموما فان الدراسات السلوكية قد أوضحت أن النشاط البشرى متضمنا سلوك رجل البيع فى عمله بوجه نحو اشباع حاجات معينه • ان نماذج السلوك الشخصى تختلف وذلك نظرا لان الافراد يبحثون لاشباع هذه الحاجات بطرق مختلفه • ان الكيفيه التى يسلكها شخص معين تعتمد على طبيعه الحاجات غير المشبعه والمعدل بواسطه الخلفيه الاجتماعيه والبيئيه • ان الدوافع عموما وراء أى فعل معين تشتق من التوتر الناشئ لاشباع حاجات معينه ، وأى اشباع يساهم فى خفض تلك التوترات •

هذا وقد أوضح مازلوا أن الافراد يبحثون عن اشباع حاجاتهم تبعا للترتيب لهيكل الحاجات الذى قام بوضعه والترتيب كالآتى: الحاجات الفسيولوجيه الاساسيه ، حاجات الامان والضمان (أى الحريه من الظروف غير الموه كده) ، العلاقات الاجتماعيه والانتماء واحترام وتحقيق الذات ، والانجاز ، والمعرفه والفهم والجمال • ويرى مازلوا أن الشخص لا ينتقل الى الحاجه الاعلى الا بعد اشباع الحاجه السابقه لها فى هرم الحاجات • وبالطبع فانه توجد انتقادات لهذا النموذج • ولكن المهم هنا أن نشير الى أنه ليس من المحتم أن يقوم جميع رجال البيع بوضع هذه الاسبقيات والتتابعات لاشباع الحاجات كما اقترح مازلوا • فبعضهم قد يقوم باشباع الحاجه الى احترام الذات قبل أن يقوم باشباع الحاجه الى العلاقات الاجتماعيه داخل الجماعه مثلا • وتبعا لنموذج مازلوا فانه كلما تسم اشباع حاجه معينه فهى تفقد تأثيرها كدافع للسلوك، ولكن الحاجات الاخرى غير المشبعه تكسب تأثيرها • والافراد باستمرار يحاولون اشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات والحاجات غير المشبعه تمارس التأثير الدافعى الاقوى •

وبناء على ذلك وباستخدام مفهوم اشباع الحاجات، فما الذى يدفع رجال البيع لاداء العمل ، يمكن القول بأن دوافع رجال البيع للعمل تختلف تبعا لطبيعه وأهميه الجزء من الحاجات غير المشبع فى هيكل الحاجات المتعلق بالفرد • ويجب أيضا ادراك أن بعض حاجات رجال البيع يمكن اشباعها داخل بيئه العمل والبعض الآخر خارج بيئه العمل • فأحد رجال البيع قد يقوم بالعمل لحاجاته الى النقود، والآخر قد ينظر الى العمل على أنه معنى لتحقيق الذات، والآخر قد يشعر بالحاجه لتحقيق أقصى قدراته ويرى أن أدائه لعمله هو وسيله لتحقيق ذلك •

وعلى أية حال فانه يوجد علاقه بين الحاجات والحوافز والدوافع • فالحاجات ماهى الا قوى دافعه لتصرف وسلوك الانسان ، فالحاجات هى مسببات أفعال الفرد • أما علاقه الحوافز بالدوافع فتأتى من توافق الموه ثرات أو المثيرات الخارجيه (الحوافز) مع

حاجات الفرد • فإذا كان هناك ذلك التوافق فإن الحوافز تتحول الى دوافع بمعنى أن المثيرات الخارجية تتحول الى مثيرات داخلية لسلوك وتصرف الفرد • ويتوقف نجاح أنظمة الحوافز بالمنشآت على قدرة تلك الأنظمة على احداث التواء م بين الحوافز وحاجات الافراد • ومن هنا فانه كلما كانت أنظمة الحوافز غير مشبعة لحاجات الافراد في المنظمه فهذا يعنى عدم توافق الحوافز والدوافع وانفصالهما عن بعضهما البعض، وكلما كانت أنظمة الحوافز المستخدمة مشبعة لحاجات الافراد كلما زاد التداخل بين الحوافز والدوافع وعندها تصبح أنظمة الحوافز متوافقه ومتطابقه تماما مع الحاجات المرغوبه فهنا تتوافق وتنطبق الحوافز والدوافع •

وبناء على ذلك فانه اذا استطاعت الادارة معرفة الجزء من الحاجات غير المشبع فى هيكل الحاجات المتعلق بالفرد فى وقت معين فانها تستطيع تحديد أفضل حوافز يمكن استخدامها فى دفع أداء رجل البيع تبعاً للخطوط المرغوبه • ان هناك حقيقة تتعلق بأن الفرد لديه حاجات معينه وبطريقه واعيه أو غير واعيه يقوم بتكوين أهدافه بناء على تلك الحاجات • فلو أن الادارة تستطيع أن تنجح فى التوفيق بين أهداف المنظمه وأهداف الفرد عندئذ فان سلوك الفرد يمكن أن يتم توجيهه فى تحقيق كلا المجموعتين من الاهداف • فلو أن رجل البيع قلق من ناحية تعليم ابنه ، فسوف يصبح هدفه هو الحصول على نقود أكثر للتقليل من ظروف عدم التأكد • واذا استطاعت الادارة روية ذلك فانها سوف تعمل على امداده بفرصة لتحقيق كسب أكثر ، لان ذلك سوف يساعد على تحقيق كلا من أهداف المنشأة (وهي زيادة حجم الطلبات) وأهداف رجل البيع فى زياده دخله •

وعموماً فان النقود قد تفقد قوتها كحافز حسب رأى بعض العلماء طالما أن الفرد قد قام باشباع حاجاته الفسيولوجيه ومعظم حاجات الامان والضمان • ويوجد حوافز أخرى تصبح أكثر فعالية (مثل الفرصه للترقى لمركز أعلى والذي يعتبر طريقه لاشباع الحاجه الى الاحترام وتحقيق الذات) • فالحاجه الى النقود تقل كلما تقدمنا فى هرم الحاجات لمازلو • وبالطبع فان الخوف والتهديد واحتمال الحصول على اموال أقل يمكن ان تكون حافزا سالبا ويسبب خطوره فى عدم اشباع جزء من هيكل الحاجات للفرد وطالما يبقى التهديد فان النقود تستمر فى أن يكون لها تأثير قوى كحافز •

هذا وقد أوضح أرجيرس أهمية الحاجه الى النمو وتحقيق الذات فالشخص ينمو ويتطور من السلبيه والخمول الى النشاط والخلق والابداع ، ومن الاعتماد الى الاستقلال ، ومن محدودية القدرات السلوكيه الى تعدد القدرات السلوكيه ، ومن الميول المحدوده الى (م ٣١ - التسويق والفراغ ج ٣)

الميل المتعدده ، ومن التصرف فى بعد زمنى محدود الى التصرف ببعد طويل المدى ، ومن
الوعى الذاتى البسيط الى الوعى الذاتى اللامحدود والرقابه الذاتيه (Torgersen & We-
enstock, 1972) .

وقد أكد ماكلاند على الحاجه لتحقيق الذات من خلال استخدام دافع الانجاز ،
فالافراد الذين يملكون هذا الدافع يستجيبون بطريقه مختلفه عن الذين لا يملكونه .
فالافراد الذين يملكون دافع الانجاز يتجهون الى الانجاز وتحسين الاداء بقصد الانجاز فى
حد ذاته وبغض النظر عما يترتب على ذلك من عائد شخصى قد يعود عليهم من وراء ذلك ،
وذلك بعكس الآخرين (Albers, 1972) . وبالتالي فيجب أن تتضمن الاختبارات
عند اختيار رجال البيع على اختبار ذلك (McClelland, 1979) .

وعلى أية حال فان التحدى الذى يواجهه الادارة أصبح يتمثل فى خلق منظمه تمكن
من اشباع حاجات رجال البيع بها وفى نفس الوقت تمكن من تحقيق الاهداف المرغوبه على
أكفاوجه ممكن . وهنا يجب أن يكون واضحا ومفهوما لدى مدير المبيعات ورجال البيع بأن
العلاقه بين المجهود والمكافأة علاقته ليست بسيطه دائما فهى علاقته معقدته . وفى نفس الوقت
يجب أن تتضمن عنصر العداله وإلا لما استطاع كلا الطرفين تحقيق الاهداف .

الاعتماديه والدافعيه .

فى الخطه التنظيميه الرسميه فان كل رجل بيع يقوم بالرجوع أو يكون مسجلا تجاه
شخص ما أعلى منه فى الهيكل التنظيمى ، وهو مشرف المبيعات أو مدير مبيعات المنطقه ،
أو المدير التنفيذى للمبيعات فى الشركات الصغيره . وتبعاً لنظرية التنظيم التقليديه ،
فان الرئيس يملك سلطه تكليف رجل البيع أن يقوم بعمل فعل معين . ورجل البيع
يلتزم فى تنفيذه بأوامر وتعليمات الرئيس . ان الصعوبه فى تلك النظرية هى أنها تفترض
أن السلطه (على الاقل من الناحيه التكنيكيه وليست الظاهره ، وهى الحق الرسمى فى
طلب فعل شئى من الآخرين) يمكن أن تتساوى مع القوة (وهى القدره على جعل الاشياء
يتم عملها) . فمدير المبيعات العملى قد أدرك أن اصدار طلب معين الى رجل البيع أو
اقتراح كيف يقوم بالتصرف (مثال : تغيير نموذج السلوكى) لا يعنى بالضرورة ان يتغير
رجل البيع . وفى العديد من المواقف على أية حال قد توجد مشكله فيما يتعلق بتنفيذ
الاوامر والتعليمات كما هى موضوعه وتطبيقها على الانشطه البسيطه المتشابهه والتي يمكن
عملها بسرعه . وعلى أية حال فلو أن الاوامر والتعليمات تتطلب تعديلات ذات مغزى فى
سلوك رجل البيع خلال فتره معينه فان قبول رجل البيع لهذا التغيير المرغوب يصبح من

من الصعوبة التنبؤ به .

وعلى أية حال فإن قبول أو عدم قبول الاوامر والتعليمات يعتمد على طبيعة العلاقة بين رجل البيع ورئيسه . وفي تحليل العلاقة بين الرئيس والتابع ، فإن مفهوم الاعتمادية يبحث في شرح كيف تتلاءم السلطة وتتغير في العلاقة بين رجل البيع ورئيسه بالاعتمادية على ذلك الرئيس ، والاحوال الذي يعتبر فيها ذلك الرئيس ممارسا للسلطة الكاملة بطريقه ملائمه . ان هذا الموقف مساوي الطاعه العمياء والتي من النادر وجودها في الحياة العملية . وعلى النقيض الآخر ، فإن رجل البيع ورئيسه يمكن أن يكونا معتمدين اعتمادا كاملا (مثال : وجود اعتماد متساوي بين كلا من الطرفين) . والسلطة هنا تكون بغير ذي فائده كمغزى للرقابه . وبالرغم من أن هذا الموقف يكون نادرا فانه يبدو مرغوبا كثيرا حيث أن رجل البيع يكون معتمدا على رئيسه للوصول الى تحقيق أهدافه الشخصية ، والرئيس سوف يعتمد على رجل البيع في المساعدة لتحقيق أهداف المنظمة . ولذلك فإن الارتباط الكامل بين أهداف المنظمة والافراد يمكن ان يكون ممكنا (Griffin & Moorhead, 1986) .

وعلى أية حال فإن الموقف العادي للعلاقات بين رجل البيع ورئيسه تعتبر واحدا من مواقف الاعتمادية الجزئية . فإن رجل البيع يشعر جزئيا بالاعتمادية على رئيسه فيما يتعلق بأن رئيسه يمارس السلطة بطريقه ملائمه في بعض المواقف وليس في الآخر ، ويشعر الرئيس بالاعتماد الجزئي على رجل البيع للمساعدة في الوصول الى أهداف المنظمة والتي يقف مسئولا أمام الادارة العليا عن تحقيقها . فكل رجل بيع له منطقة للقبول أو نطاق معين يقوم في حدوده بقبول التعليمات من رئيسه (Davis, 1981) . وكل رئيس يملك منطقة متشابهه والتي في نطاقها يحترم طلبات رجل البيع . وفي خلال هذه المنطقة من القبول فإن كلا من رجل البيع والرئيس يمارسان درجه من القبول والتي تتغير تبعا لظروف تتفاوت من عدم الحب وعدم الموافقة الى التعاون والاعجاب .

ويجب أن يحاول مدير المبيعات توسيع منطقة القبول ويزيد درجة القبول لكل رجل بيع ، ولكن تحقيق هذا يعني توسيع منطقه الخاصة وزيادة درجة قبوله الخاصة . وهذا يعني أن الاشراف الفعال سوف يكون متطلبا أساسيا لتحسين الاداء . فمن خلال الاشراف الفعال فإن مدير المبيعات يمكن أن يشبع الكثير من حاجات رجال البيع وفي نفس الوقت الحصول على تعاون كامل منهم في النضال لتحقيق أهداف المنظمة . فعن طريق اعطاء ائتمان للعمل الجيد ، وعن طريق اقناع كل رجل بيع بأهمية عمله ، وعن طريق كسب ثقة رجال البيع في علاقتهم به ، وعن طريق اتباع الممارسات الاشرافيه

التزم يمكن فهمها ، فان المدير التنفيذي للمبيعات يدفع رجاله لتحسين الاداء . ولا شك أن رجال البيع تحت هذا النوع من الاشراف يعملون بجديه لكسب المكافأة والتقدير ، والموافقه الاجتماعيه ، والاحترام الذاتى وتحقيق الذات . ان الاشراف الجيد يعنى أن رجال البيع يتم التعامل معهم كمخلوقات بشريه ، كأفراد لهم خصائص آدميه وليس كآلات .

نظريه س ، ونظريه ص .

ان بعض الافتراضات المتعلقة بالدوافع والتي لا تزال تلذت الانتباه هى نظريه (س) ونظريه (ص) . ان النظريه س كما اسماها مكرجر ما هى الا نظره تقليديه للتوجيه والرقابه . وتفترض هذه النظريه أن الفرد لديه الشعور بعدم حب العمل ولذلك فهو يعمل على تجنبه كلما أمكن . وعليه فانه فى تطبيق هذه النظريه على رجال البيع كأفراد فانه يتم تهديدهم بالعقاب حتى يقوموا ببذل الجهد الضرورى وأداء الاعمال المسنده لهم لتحقيق أهداف المنظمه . وتبعاً لنظريه س فان ذلك الصنف من البشر يحبون أن يتم توجيههم ورقابتهم بصورة مباشره حيث أنهم يتجنبون تحمل المسئوليه ويملكون طموحات بسيطه ويرغبون فى تحقيق الامان والضمان أكثر من أى شئ آخر .

أما نظريه (ص) فتبنى على أن بذل المجهود الفعلى والجسمانى فى العمل شئ طبيعى وأن العمل مصدراً للشباع ، وأن الرقابـه الخارجيه والتهديد بالعقاب ليست الوسيله لجعلهم يبذلون الجهد نحو تحقيق الاهداف . فرجل البيع تبعاً لهذه النظريه يمارس توجيهها ورقابه ذاتيه فى خدمة الاهداف التى ينتمى اليها والتى هى داله فى المكافأة المصاحبـه للانجاز . ويعتبر اشباع الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات (أقصى الامنيات والامال والانجاز) من أهم المكافآت ذات المغزى بالنسبه له . ان الفرد طبقاً لهذه النظريه يمكن ان يتعلم تحت ظروف قياسيه وذلك من أجل البحث عن المسئوليه وليس تجنبها ، ان قدره على ممارسة درجه كبيره من التخيل والخلق والابداع لحل المشكلات بالمنظمه ليست متعلقه بحدود ضيقه ولكنها يمكن أن تكون بلا حدود (McGregor, 1960) .

وبمقارنه نظريه س ، ص فى اطار المنظمه وأهدافها فان نظريه س تفترض أن أهداف العاملين الشخصيه غير متوافقه مع أهداف المنظمه وبناء عليه فان المنظمه تعتمد على استخدام السلطه كأداة للامر والرقابه . أما نظريه ص فهى تعضد أن الافراد لديهم الكثير من العطاء للمنظمه لو أنهم استطاعوا قبول أهداف المنظمه . وعليه فانه يمكن الاستفادة من جميع الافراد . وعلى أية حال فان استخدام السلطه قد يحد أو يعوق تنمية هذا

المفهوم وذلك بالرغم من أهمية ضرورة السلطه فى حالة عدم تعاون الافراد • ان الاختلاف الاساسى بين النظريتين يفتح المجال لنماذج الدافعيه وذلك عن طريق دراسة الافتراضات وراء كل نظريه ومعرفة الدوافع بناء على تلك الافتراضات •

هذا ويجب ألا يعتمد مدير المبيعات على نظريات معينه بصورة مطلقة ودائمه لدفع الافراد على العمل وانما يجب أن يتم الاستفادة من تلك النظريات واعتبارها مرشدا وموجهها لهم فقط ، وذلك نظرا لان رجل البيع قد يكون بحاجة الى شىء معين فى مكان وزمان معينين ، ولكن بعد حدوث ظروف معينه فقد تصبح هذه الحاجه غير ذات قيمه له بعد تلك التغيرات التى حدثت • ومن هنا تصبح أهمية دراسة الحاجات وطبيعة رجال البيع مع الاخذ فى الاعتبار أن الافراد يمكنهم تغيير سلوكهم بعد أن يتم اشباع مجموعه معينه من الحاجات (Clayton, 1969) •

نظرية ذات العاملين •

إذا نظرنا الى نموذج العوامل الدافعه والصحيه لهيرزبرج نجد أنها توضح أن الرضا وعدم الرضا الوظيفى ليسا عكس بعضهما ولكن الافضل النظر اليهما على أنهما منفصلان ومتوازيان • فالرضا الوظيفى يرتبط بشعور الفرد بأهمية محتوى العمل (الانجاز ، والتقدير والاعتراف ، العمل نفسه ، المسئوليه والنمو والتقدم) ، أما عدم الرضا الوظيفى فيرتبط بشعور الفرد بأهمية محيط (سياق) العمل (الاشراف ، ظروف العمل ، العلاقات بين الاشخاص ، المكافأة والضمان ، سياسات المنشأة) (Herzberge, 1968) •

وقد ناقش هيرزبرج أنه يوجد مرحلتين لعملية الدافعيه للعاملين ، المرحله الاولى هى تركيز المديرين على العوامل الصحيه بطريقه ملائمه ، بمعنى أن الاجر والضمان يكونان ملائمان ، وكذا فان ظروف العمل يجب أن تكون على درجه من الامان ، والاشراف الفنى يجب أن يكون على درجه من القبول من جانب العاملين ، وخلافه مما يشبه ذلك • وبالتطبيق على رجال البيع فانه اذا قام مدير المبيعات بمراعاة ذلك بطريقه ملائمه وبدرجه معقوله ، فان ذلك لا يؤدى الى الدافعيه ولكن ذلك يوصل الى مجرد ازالة حالة عدم الرضا من جانب رجال البيع • فالمدير الذى يحاول أن يحقق الرضا بواسطه العوامل الصحيه وليست العوامل الدافعه لن يصل (فى رأى هيرزبرج) الى تحقيق ذلك • والمرحله الثانيه هى اعطاء العاملين الفرصه لممارسة العوامل الدافعه مثل الانجاز والاعتراف والتقدير والنتيجه هى مستوى عال من الدافعيه والرضا • وقد ذهب هيرزبرج لابعده من معظم النظريات حيث رأى أن الاعمال يجب اعادة تصميمها للامداد بمستويات مرتفعه من

العوامل الدافعه.

ان نظرية ذات العاملين تختلف عن النظرية التقليديه التي توضح أن اى عامل متعلق بالعمل يمكن أن يكون مصدرا لكل من الرضا أو (و) عدم الرضا والتي تسمى نظرية العامل الواحد (Solomon, 1960) . وعلى أية حال فيوجد العديد من الانتقادات لنظرية هيزبرج ، هذا بالاضافه الى تناقض او تفاوت النتائج-Wh (House & Wigdor, 1967 ; itset & Winslow, 1967) . ولم يوء يد هذه النظرية سوى القليلين أمثال فردلاندر وهالبرين وغيرهم (Friedlander, 1964 ; Halpern , 1966) . واذا نظرنا الى السبب فى الاختلافات نجد أنه يرجع الى اهمال المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الفرديه لبعديد من الابحاث . فقد أوضح جرونفيلد وزميله أن هناك تأثير لبعض العوامل الفرديه على مستوى الرضا الوظيفى كالعمر ودرجة التعليم وكون الشخص تابعا او مستقلا ، كما أوضح أن الشخص التابع ينظر الى الرضا الداخلى والرضا الخارجى على أنهما مرتبطان ، أما الشخص غير التابع (المستقل) فيعتبرهما مستقلين كما يعتبر الرضا الداخلى فقط هو المرتبط بالرضا الوظيفى الكلى- (Gruenfeld & Weissenberg, 1970) . ومن ثم نجد أن نظرية ذات العاملين لهيزبرج تمثل علاقات مبسطة جدا عن الدافعية والرضا ومصادر الرضا وعدم الرضا الوظيفى، ولكل منها هى ونظرية العامل الواحد مزايها وعيوبها وما يهمنا هنا هو كيفية الاستفادة منها فى مجال المبيعات .

ويوجد اثنين من التطبيقات الهامه لنظرية ذات العاملين لادارة المبيعات الاول : هو أن الادارة يجب ان ترى أن العمل يمد بالظروف التي تمنع عدم الرضا (وهو الحصول على يوم عمل عادل من رجل البيع) . وهذا يعنى أن الادارة تحتاج الى الامداد ببيئة عمل مقبولة، ومكافأة عادله، ومزايا عينيه ملائمه، واشراف عادل ومقبول ، وضمان للعمل . وثانى التطبيقات هو أن الادارة يجب أن تمد بفرص للانجاز ، والتقدير ، والمسئوليه، والتقدم (بما يوء دى الى دفع أداء رجل البيع بصورة أبعد أو أكثر من الحصول على يوم عمل عادل) .

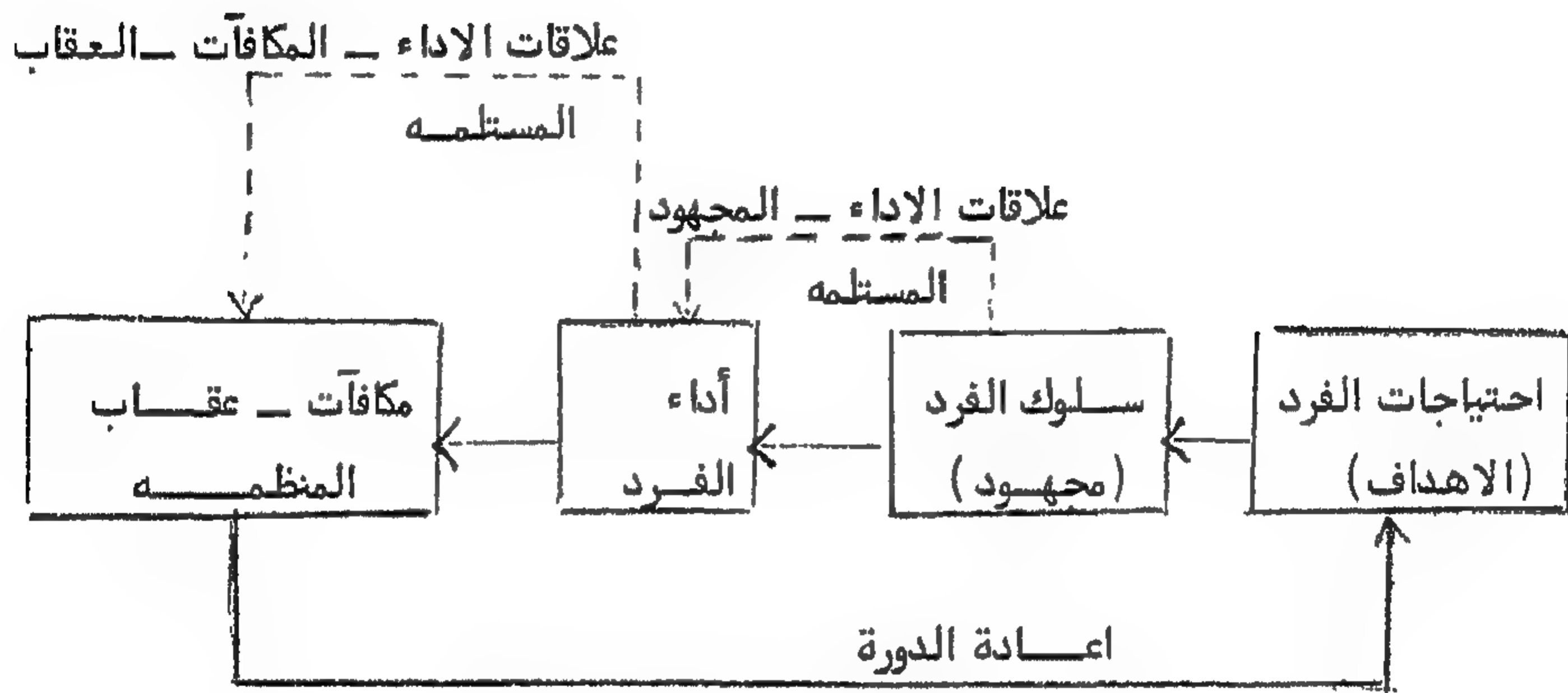
نظرية التوقع .

ان نظرية التوقع تقترح أن الدوافع تعتمد على شيئين أساسيين وهما درجة الرغبة فى الحصول على شىء ما (قوة تفضيل الشخص للقيم المنتظره من الجهد الذى يقوم به) واحتمال حدوث تلك الرغبة . وتركز نظرية التوقع لقروم على الافتراضات الاتيه (Nader & Lawler, 1983) : يتحدد السلوك عن طريق اتحاد قدرة الشخص وتأثير البيئه، يقوم

الافراد باتخاذ القرارات المرتبطة بسلوكهم في المنظمه ، ان الحاجات والرغبات والاهداف تختلف من فرد الى آخر ، يقوم الافراد باتخاذ القرارات والاختيار من بين الخطط البديله لسلوكهم وذلك بناء على مفهومهم الخاص في أن القيام بسلوك معين سيؤدى الى مخرجات معينه مرغوبه ، ويوضح شكل (٣٤) نموذج فروم في الدافعيه .

شكل (٣٤)

نموذج فروم في الدافعيه



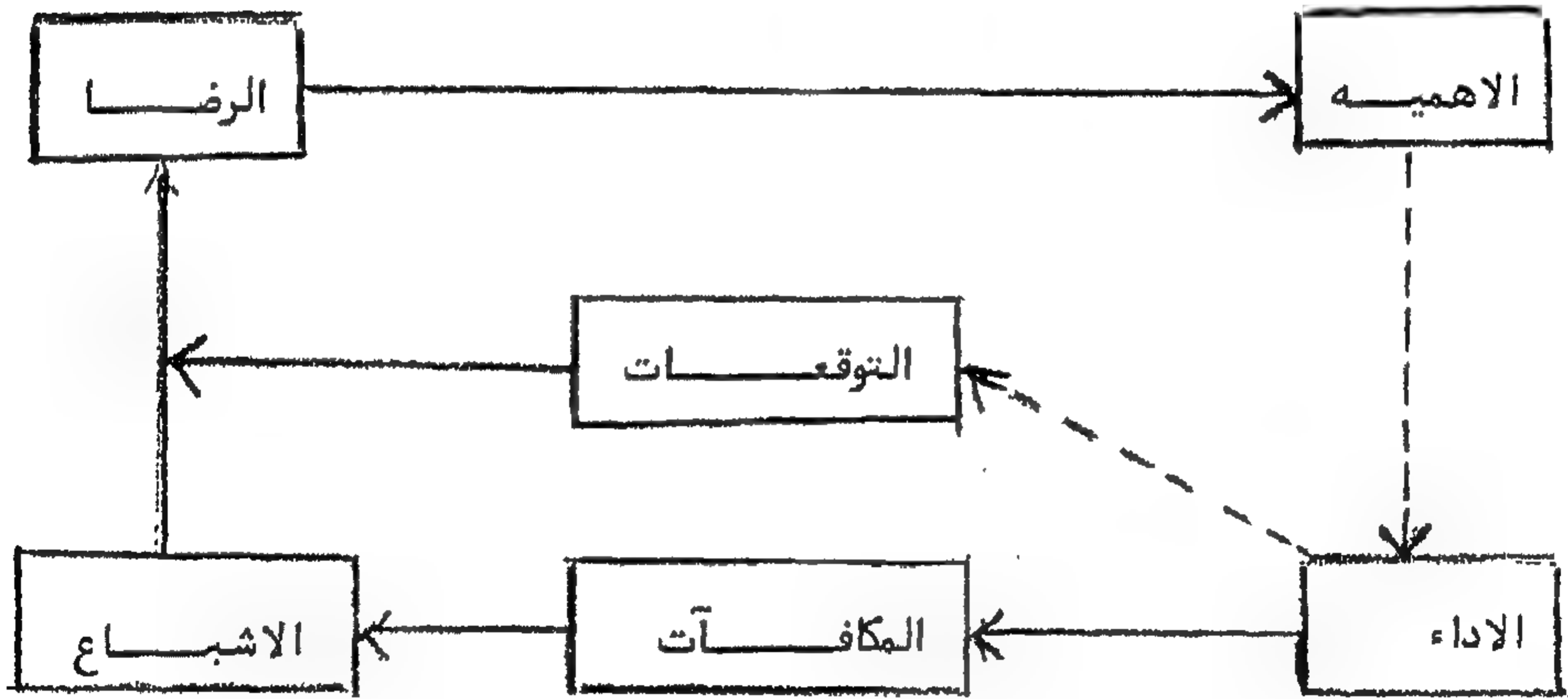
ان نموذج فروم يعتبر من النماذج الشائعه للدافعيه والذي يركز على أن دافعية الفرد نحو فعل معين في وقت محدد تقوده نحو بذل جهد معين . وذلك الجهد يرتبط بقدرة الفرد والعوامل البيئيه وينتج عنه أداء معين ويوصل الى نواتج مختلفه كل منها له قيمه مرتبطه به . وتركز نظرية فروم على الجوانب الاتيه وذلك اذا ما طبقت على رجل البيع: ان رجل البيع يتوقع ان المجهود سيقود الى أداء مرتفع و أن الاداء سوف يقود الى نواتج معينه وأن كل ناتج له قيمه معينه ، وعلى المقابل فان بورتر ولولر قد أوضحا أن العلاقة بين الرضا وبين الاداء قد تسير بطريقه عكسيه ، بمعنى أن الاداء المرتفع يقود الى الرضا وليس العكس (Porter & Lawler, 1967) . وتعتبر نظرية التوقع على درجه من الاهميه بالنسبه لمديرى البيع الذين يرغبون فى تحسين دافعية تابعيهم . وقد أقترح نادلر ولولر من أجل ذلك الخطوات الاتيه: (١) حساب المخرجات (المكافأة) التى غالبا ما يرغبها العاملون ، (٢) تحديد مستويات الاداء التى يكون العاملون بحاجة اليها لمواجهة أهداف المنظمه ، (٣) التأكد من أن مستويات الاداء المرغوبه يمكن التوصل اليها ،

(٤) ربط المخرجات المرغوبة (المكافأة) بالاداء المطلوب، (٥) تحليل الموقف بصورة كاملة وذلك من أجل اكتشاف بعض التوقعات التي قد تكون متعارضة أو غير متوافقة مع بعضها البعض، (٦) التأكد من أن المكافأة كبيرة بدرجة كافية، (٧) التأكد من أن اجمالي النظام يعتبر عادلا لكل الاطراف •

وايضاحا لذلك فان النظرية توضح الاتجاه للاداء بطريقة معينة يعتمد على توقع أن فعل ما سوف يترتب عليه نتائج معينة، وعلى قيمة هذه النتائج بالنسبة للفرد، وبالنسبة لرجل البيع فان الفعل هو أداء المبيعات، والنتائج هي مستوى الرضا المشتق من ممنوحات الادارة والتي تخدم كمكافأة لاداء رجل البيع • ان ميكانيكية الدافعية للتوقع/القيمة تشرح عملية اشباع الحاجه من خلال السلوك الموجه نحو الحصول على الرضا • وبالنسبة لرجل البيع كمستهلك داخلي، فان العملية تكون دورة مستمرة من الاداء والاستهلاك للممنوحات الاداريه • ويوضح الشكل التالي (٣٥) العلاقات المتداخلة للمتغيرات •

شكل (٣٥)

العلاقات المتداخلة للمتغيرات في نموذج التوقع



المصدر : Sweitzer & Pathak, 1977, P. 4

ان مدى امتداد رضاء الفرد عن الممنوحات الاداريه يعتمد عادة على شعوره بأنه يستحق شىء ما وأيضاً شعوره بما يحصل عليه في الحقيقة • وكلما قل الاختلاف بين التوقعات والاشباع الحقيقي كلما زاد مستوى الرضا • ان قيمة النتائج للفرد توضح بواسطه أهمية الدافع التي تشير النتائج له • ان الاشباع ، والرضا وأهمية المتغيرات يمكن ملاحظتها

من خلال اتجاهات رجل البيع عن الخصائص المختلفه لعمله • ان الاتجاهات نحو الابعاد
لخبرة الفرد ترتبط بدافعية الرضا وتلعب دورا فى تحديد الدافعية التى تقود الى فعل •
ان الارتباط بين الاتجاهات والدافعية تقترح استخدام نماذج الاتجاه لاختبار فائده العلاقات
فى شرح أداء القوة البيعية •

انه من الممكن المحاسبه من أجل طبيعة الممنوحات الاداريه كما ترتبط بهيكل
الدافعية لرجل البيع • ان الرضا لا يعتبر مفهوما ذو بعد واحد وانما له العديد من
الابعاد تتوافق مع هيكل الدافعية • ان عملية المقارنه بين التوقعات والظروف الحقيقيه
ترجع للعديد من المستويات الى الدافعية • ولهذا السبب فان الممنوحات الاداريه تتأثر
لرجل البيع للعديد من المستويات • ان العديد من المصادر توافق على أن الممنوحات
الاداريه فى شكل مكافآت نقديه فقط ليست حافز غير كافى لرجل البيع • وتحت خطط
العموله المتشابهه ورجال البيع يخدمون أسواق متشابهه يمكن أن يوضح اختلافات جوهريه
فى أداء المبيعات • وبالإضافه، فان الاعتماد على الدوافع الاقتصاديه بمفردها لا ينتج عنه
أفضل أداء مبيعات •

واحدى أسباب الاختلاف فى أداء المبيعات يرجع الى الدوافع غير النقديه لرجل
البيع • وهذه الدوافع الاخرى حاجات مرتفعه المستوى والتى تدفع الافراد الذين تكون
حاجاتهم الاساسيه قد تم اشباعها بعض الشيء • ان مفهوم الحاجات العليا يبنى على
نظرية مازلو بأن الحاجات البشريه منظمه فى هرم الحاجات فى ترتيب حسب اولوياتها •
ويمكن أن يرتبط أداء العمل بالرضا عند مستوى متنوع من الحاجات • ان نماذج السلوك
الموضحه فى عملية اشباع الدوافع تمتد أيضا بروء يات لشخصية رجل البيع •

ويمكن أن يتم وصف شخصية رجل البيع بناء على تقييمه للدوافع التى تعرف وتحدد
الانطباع الذاتى، فعمل مازلو بالرغم من تسميته نظرية الدافعية فهو أيضا نظريه فى
الشخصية حسب بعض الآراء • ان قيمه ارتباط الدافع بخصائص العمل لرجل البيع
يعتبر بعدا لمكانيكية الدافعية وأيضا بعدا من أبعاد الشخصيه • ان شخصية العمل لرجل
البيع تعتمد على ربط العمل بالدافعية والتى يمكن أن تكون ذات أهميه كبيره لرجل البيع •
والاهميه الكبرى تساهم الى تلك الخصائص التى تلائم بطريقه أفضل تقييم رجل البيع
لنفسه • ان علاقه بين أداء العمل الى دوافع معينه يتأثر بالممنوحات الاداريه والتى تمتد
بوصف ربط العمل بالشخصيه لرجل البيع •

وعموما فان العوامل المميزه بين الاداء المرتفع والمنخفض باستخدام اطار الدافعيه

التوقع/القيمة يبدو أن يقع في قياس الرضا • ان مفهوم الرضا بناء على الاشباع المتوقع والمستلم يمدنا بمقياس مفيد للاختلاف بين الافراد ذوي الاداء المرتفع والمنخفض، فرجل البيع الداخلي ذو الاداء المرتفع يوضح بطريقه ذات مغزى المستويات المرتفعه من الاشباع والرضا مع الممنوحات الاداريه • والاختلاف الكبير يحدث لدافع تحقيق الذات، حيث أن الممنوحات الاداريه لاتمد بمستوى الرضا لاصحاب الاداء المنخفض كما يحدث مع اصحاب الاداء المرتفع •

هذا وقد أوضح البعض أن سياسة المكافأة في شكل مكافآت داخلية تساهم في اشباع دوافع تحقيق الذات للقوة البيعية • وباختبار مفهوم هيزبرج في تغذية العمل فانه يوضح علاقه موجه بين اعاده بناء رجل البيع لجعله أكثر كمالا وبين اداء المبيعات • وحيث أن الدوافع الداخلية هامه في دفع رجال البيع ، فبعض المجهود يجب أن يتم عمله للامداد بمكافأة تحقيق الذات • وعند تقييم رجل البيع يجب أن يتم ملاحظة أنه بينما الاداء يؤثر على الرضا ، فان الرضا يوء ثر على الاداء المستقبلي • ومن الفائده التفكير في أن علاقه الرضا - الاداء للفرد تؤ ثر على مستويات التقييم المستقبلي • وبالرغم من أن السيكولوجيين قد سجلو أن اشباع حاجات أساسيه كالجوع مثلا لا يكون بعد ذلك دافع، وهذا المبدأ لا يبدو صحيحا في حالة بعض الحاجات المرتفعة المستوى • فنجد أن تحقيق الذات بطبيعته يتم اشباعه داخليا • وقد أوضحت الدراسات العمليه أنه كلما تم اشباع حاجات تحقيق الذات أكثر، كلما زادت الرغبه في المزيد • وتقتح أيضا الاثباتات العمليه أن الاتجاهات المتوقعه تسبب الاداء • ان الاعتقاد الحالي للفرد في أن الرضا الداخلي ينتج من الاداء الجيد يوء ثر على سلوكه المستقبلي • وبفحص الاشباع والرضا لرجل البيع مع أداة قياس الاتجاه ، فان المدير يمكن أن يكون قادرا على معرفة التغيرات المستقبليه في مستويات الاداء • ان دافع تحقيق الذات يحمل اعتبارا خاصا نظرا لان رجل البيع الذي يعتقد أنه يحقق المبيعات المرتقبه المتعلقه به، فانه يقوم بعمل شئ ما له قيمه داخلية لنفسه فهو ليس فقط ذو أداء مرتفع حالي، ولكن يوجد احتمال أكبر لان يقوم بالاداء المرتفع في المستقبل • وعلى أية حال فان أهمية ذلك للقوة البيعية ذات الاداء المرتفع تتضح من خلال الاختيار الفعال ، والمكافأة والتقييم •

وقد أوضحت الدراسه التي قام بها دونلى ورفيقه (Donnelly & Ivancevi- ch, 1977) بأن مديروا المبيعات يستطيعون زيادة اهتمام رجال البيع بالعمل ، والفرصه للاختراع والخلق والرضا عن العمل وتخفيف التوتر في العمل والرغبه في ترك العمل وذلك عن طريق زيادة مقدار المعلومات ذات العلاقه والتي يستلمها والضروريه

لأداء العمل بفاعلية • وبالأخذ في الاعتبار أهمية تأثير أداء العمل على مدير المبيعات ورجل البيع، فقد أوضحت الدراسة بأن الفشل في الأخذ في الاعتبار وضوح الدور لرجل البيع يعتبر خطأ حاسماً في إدارة القوة البيعية • فيجب أن يفهم رجال البيع متطلبات العمل وما يتوقع منهم القيام به والمعيار الذي سيتم بناء عليه التقييم • ويجب أيضاً إعطاء رجل البيع معلومات ليس فقط عن الأداء وإنما أيضاً عن أسعار المنتجات ، وسياسات الائتمان ، وسياسات الخصم ، وتواريخ التسليم ، ووقت الإعلان والحملات الترويجية البيعية، والممارسات التنافسية وسياساتها (Hise, 1970) ، فالامداد بكل تلك المعلومات له تأثير إيجابي على دافعية ورضا القوة البيعية • انه بدون شك يجب أن يتم وصف القوة البيعية بانخفاض الاهتمام بالعمل ، وقلة الفرص المستلمة للاختراع والخلق ، وانخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع التوتر الوظيفي سوف يكون منتجاً جداً • وبناء على ذلك فإن الدراسات قد أوضحت أهمية وضوح الدور بالنسبة لرجل البيع في التأثير على الدافعية والرضا • وأيضاً فإن المعلومات ذات العلاقة بالعمل لها تأثير إيجابي على الدافعية والرضا •

وأخيراً فإن الأشكال العديدة لنظرية التوقع تمت إدارة المبيعات بالإجابة على الآتي:
هل هيكل المكافأة يمد رجال البيع بما يرغبون ، وهل رجال البيع كأشخاص يتلقون أنواع وطاقت من الجهد الإداري المساهم والذي يساعد على تحقيق مجموعة من مستويات الأداء • كيف يقتنع رجال البيع كأشخاص بأن نماذج أداء معينه تقود الى مكافآت معينه • وعلى أية حال فإن الإدارة البيعية يجب أن تدرك أن تعلق النموذج بالتوقعات ، وأن رجال البيع بحاجة الى هيئه إداريه للنظر الى مهاراتهم بطريقة واقعية • وأيضاً فإنهم بحاجة الى دعم إدارة المبيعات لهم وتطوير مهاراتهم بما يوصل الى تحسين الأداء •

نظرية المساواة •

ان الفرد عادة ما يقوم باختيار السلوك (الفعل) الذي يتوقع أن يقوده الى تحقيق أهداف مرغوبة • ويضع الفرد نصب عينيه تحقيق العداله والمساواة عن طريق مقارنة الجهد الذي سوف يتم بذله مع المكافأة التي سيتم الحصول عليها • ان المساواة ماهي الا اعتقاد بأنه قد تم معاملة الفرد بعداله وذلك بالعلاقة بمعاملة الافراد الاخرين (Mowday 1979) • وتبعاً لنظرية المساواة فإن المكافأة عن العمل قد تشتمل الاجر ، والتقدير والترقيه والعلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخليه للشخص نفسه • وللحصول على هذه المكافآت فإن الشخص يساهم بالعديد من المدخلات للعمل مثل خبره والمجهود والتعليم والولاء وخلافه ، وتقترح نظرية المساواة اذا ما طبقت على رجال البيع بأنهم يواجهون مخرجاتهم ومدخلاتهم كنسبه ثم مقارنة هذه النسبه لشخص آخر ، والشخص الاخر يمكن أن

يكون فردا في الجماعة أو أى جماعه أخرى • وبعد الوصول الى هذه النسبه والتي قد تكون فى صورة كميّه وبطريقه موضوعيه ، فان رجل البيع يقوم بعملية المقارنه ، ويوجد ثلاث بدائل ممكنه يمكن أن تنتج من عملية المقارنه وهى اما أن يشعر رجال البيع بأن المكافأة عادله أو متساويه بالمقارنه بالآخرين أو أن تكون أقل من أو أكبر من الآخرين • ونجد أن الشخص فى كل الاحوال غنى حالة (شعور رجل البيع بعدم المساواة فيما يتعلق بالمكافأة التى يحصل عليها بالمقارنه بالآخرين) تجعله يحاول التخفيض من حالة عدم المساواة باستخدام العديد من الطرق ، وأيضا فى حالة شعور رجل البيع بأن المكافأة أكبر بالعلاقه بالآخرين ، وهذا الموقف قد لا يعتبر ذى قيمه وأهميه نظرا لانه لا يسبب أى انزعاج بالنسبه لمعظم رجال البيع ، ولكن بعض البحوث قد اقترحت أن رجل البيع تحت هذه الحاله قد يحاول تخفيض عدم المساواة باستخدام العديد من الطرق أيضا (Goodman & Friedman, 1971) •

وهنا نجد أن مدير المبيعات يجب أن يأخذ فى الحسبان طبيعة الافراد الآخرين الذين سيقوم رجال البيع بمقارنة أنفسهم بهم • وفى الحقيقة فان بعض البحوث المدعمه لنظرية المساواة تعتبر مؤيدا والبعض الآخر معارضا ، ولكن على أية حال فان مفاهيم المساواة والتوقعات والمقارنات مع الآخرين تعتبر على درجة كبيره من الاهميه ، ويجب على ادارة المبيعات وادارة التسويق بل وادارة المنشأة أن تأخذها فى الاعتبار • فى نفس الوقت فانه من الواضح أن الادارة يجب ألا تعتمد اعتمادا مطلقا على هذا الاطار كمحاولة لاثارة دافعية الهيئه البيعيه وانما يجب الاستفاده منه بالتكامل مع الاطارات الاخرى •

نظرية تحليلات مسارات الأهداف •

يقترح هذا المدخل أن العاملين سيكونون مدفوعين للانتاج عندما يدركوا أن الانتاج هو الطريق أو المسار نحو تحقيق الهدف، أو ارتفاع الانتاج هو الذى سيقود الى مكافأة والتي تساعد على اشباع حاجه معينه مهمه له • وأيضا فان الرضا الناتج عن هذا المجهود يجب أن يكون مساويا للقيام ببذل هذا المجهود (Strauss & Sayles, 1972) • وقد أكد البعض أنه من المحتمل أن يكون هناك رضا مرتفع ونتاجيه مرتفعه وذلك عندما يتوقع أن تكون الانتاجيه هى المسار لتحقيق أهداف معينه هامه وبذلك يتم تحقق تلك الاهداف من خلال زيادة الانتاجيه، ولكن تحت ظروف معينه فان كل من الرضا والانتاجيه قد لا يتعلقان ببعضهما البعض وقد يكونان ذى علاقته سالبه • (Brayfield & Crockett , 1955) .

وبتطبيق ذلك المدخل على الهيئه البيعيه ، فان رجال البيع سوف يكونون مدفوعين للاداء البيعى عندما يدركون أن الاداء البيعى الجيد هو المسار نحو تحقيق الاهداف من حيث المكافآت واشباع الحاجات • ومن ثم فان مدير المبيعات الناجح هو الذى يعمل على أن تكون المكافآت والرضا الناتج عنهما مساويه للجهد المبذول من جانب رجال البيع • ومن ثم فان ذلك سوف ينتج عنه ادراك رجل البيع بأنه عندما يسلك سلوكا ايجابيا ويبذل جهدا خلاقا فى زيادة المبيعات فان ذلك السلوك سوف ينعكس على تحقيق ما يرغب فى تحقيقه • فهو يدرك أن ذلك السلوك الايجابى الخلاق من جانبه هو الطريق والمسار نحو تحقيق هدفه (المكافأة واشباع حاجه أو حاجات معينه وتحقيق الرضا) •

ومن أجل تطبيق نظرية تحليلات مسارات الاهداف لتحقيق الدافعيه فانه يجب توافر الافتراضات الاتيه (Strauss & Sayles, 1972) :

- (١) وجود علاقه بين الجهد المبذول وتحسين انتاجية رجل البيع •
- (٢) ادراك رجال البيع أن تحسن المخرجات سوف يوصل الى أنواع معينه من المكافآت •
- (٣) وجود علاقه بين المكافآت ومساهمة تلك المكافآت فى اشباع الحاجات الضرورية لرجال البيع •
- (٤) انعكاس درجة الرضا على جعل قيمة المكافأة مساويه للمدخلات أو الجهد المبذول •

وبربط هذه النظرية بجهد رجل البيع فانه يفترض وجود علاقه بين الجهد المبذول من رجل البيع وبين تحسن انتاجية رجل البيع وتحقيق حجم عالى من المبيعات • كما يفترض وجود علاقه بين ذلك الحجم العالى من المبيعات (تحسن المخرجات) وبين حصول رجل البيع على أنواع معينه من المكافآت أو العوائد التى سوف تعود عليه نتيجة تحسن المبيعات بما يوصل الى اشباع رغبات وحاجات معينه له مما ينتج عنه تحقق درجه معينه من الرضا بالنسبه له • وبقدر العائد المتحقق والرضا المترتب عليه فان ذلك سوف ينعكس بنفس الدرجه على المدخلات التى يعطيها رجل البيع مرة أخرى متمثله فى تكرار بذل المزيد من الجهد لتحقيق المزيد من التحسن فى حجم المبيعات •

نظرية اعاده التقوية (التحفيز) •

ان التوقع الذى يتعلق بحاجات معينه وتواءم على السلوك واتجاه التنفيذ تشرح كيفية اختيار الافراد لانماط مختلفه من السلوك لتحقيق الاهداف وفى نفس الوقت يوضح كيف يقوم الافراد بتقييم درجة المساواة فى المكافأة والعوائد التى يحصلون عليها للوصول الى هذه الاهداف • ان عملية التقويه لهذا تعد من الادوات المواءمه على اعاده التحفيز

للدافعية وتشرح دور تلك المكافآت كمسبب لتغيير السلوك أو الابقاء على نفس السلوك بمرور الوقت . ان نظرية اعادة التقويه تبني على أساس افتراض بسيط وعادل وهو أن السلوك الذى ينتج عنه مكافأة من المحتمل تكراره مره ثانيه . بينما السلوك الذى ينتج عنه العقاب يكون أقل احتمالا لان يتكرر (Skinner, 1981) .

فاذا نظرنا مثلا الى أحد رجال البيع الذين يحاولون الحصول على زيادة فى المكافأة ، فلو أنه بدأ العمل بجديه وحصل بالتبعيه على زيادة فى العموله ، فان سلوكه قد تم اعادة تحفيزه . وبناء على ذلك فانه اذا رغب فى زيادة المكافأة فانه من المحتمل أن يقوم بتكرار نفس السلوك (وهو العمل بجديه وبذل مجهود أكبر) . ومن الجبهه الاخرى ، فلوأن الجهد الاضافى الذى قام ببذله لم ينتج عنه أى ارتفاع فى المكافأة ، فانه من المحتمل أن يقوم بمحاولة سلوك آخر .

وعموما فانه يوجد نوعين أساسيين من اعادة التقويه (التحفيز) من خلال دعم السلوك بينما يوجد نوعيين آخرين من اعادة التقويه من خلال اضعاف السلوك (Griffin, 1984) ونوضح ذلك فى تطبيقه على عامل البيع كما يلى :

(١) اعادة التقويه من خلال دعم السلوك عن طريق الاتى :

اعادة التقويه الايجابى : وهنا يقوى السلوك المرغوب لرجل البيع عن طريق الامداد بتتابعات مرغوب فيها . كالامداد بالمكافآت والحوافز الايجابيهالتي تساعد على تقويه السلوك المرغوب فيه (زيادة وتحسن المبيعات) .

التجنب : وهنا يقوى السلوك من خلال تمكين رجل البيع من الابتعاد عن التتابعات غير المرغوب فيها . فرجل البيع الذى يعلم أن المشرف أو مدير المبيعات سوف يوجه له اللوم على إساءة معاملة العملاء أو إساءة خدمتهم فانه سوف يحاول جاهدا تحسين معاملة وخدمة العملاء حتى يتجنب اللوم من جانب المشرف أو من جانب مدير المبيعات .

(٢) اعادة التقويه من خلال اضعاف السلوك عن طريق الاتى :

التجاهل : وهنا يتم اضعاف السلوك عن طريق عدم الامداد بتتابع مرغوب وخاصة اضعاف السلوك الذى تم منحه مثيله مكافأة من قبل . فرجل البيع الذى تتم مكافأته من قبل مشرفه على معاملته الحسنه ودعاباته مع العملاء ، فعندما يتمادى رجل البيع فى تلك الدعابات بحيث تصبح أكثر من الحد المطلوب لها ، فان المشرف يمكنه أن يقوم بتجاهل ذلك السلوك وعدم مكافأة رجل البيع عليه ، وبذا يستطيع أن يجعل رجل البيع يحد من زيادة دعاباته ومزاحه الزائد عن الحد مع العملاء .

العقاب : وهنا يتم اضعاف السلوك غير المرغوب بواسطة الامداد بتتابعات غير مرغوب فيها . فرجل البيع الذى لا يهتم بعمله ولا يبالى بزيادة انتاجيته قد يلقي العقاب من جانب مشرفه بتوقيع الخصم من راتبه أو التخفيض فى معدل العموله أو خلاف ذلك . ورغم أن هذا الاسلوب قد يكون مجدى احيانا الا أنه يجب استخدامه بحذر شديد فقد يوء دى احيانا الى تنبعات غير مرغوب فيها فبدلا من أن يوء دى ذلك الى اهتمام رجل البيع بعمله وانتاجيته فقد يوء دى احيانا الى زيادة عدم مبالاة رجل البيع .

التقسيم لرجال البيع الى فئات متميزه والدافعيه .

ان الحاجه الى تقسيم القوة البيعيه الى فئات متميزه من حيث الجوده أو خلافه يعتبر من الاهميه بمكان فى تخفيض معدل دوران العمل وتحسين الدافعيه . حيث أن الدراسات توضح أن ارتفاع معدل دوران العمل يكون عادة بين رجال البيع الاكثر نجاحا والاقل نجاحا . وعلى أية حال فان فقد الاضرار ذوى الاداء المرتفع يكون دائما محل اعتبار من جانب المنشأة ، وفى نفس الوقت يوء كد على أهمية وضرورة الحاجه الى تحسين مداخل الابقاء عليهم . وعليه فان تقسيم القوة البيعيه الى فئات بطريقه فعاله يمكن أن يوء دى الى تخفيض معدل دوران العمل بين رجال البيع مرتفعى الانتاجيه . فمع استخدام عملية التقسيم فان مرتفعى الانتاجيه يمكن أن يصبحون متميزين وموضع اهتمام من جانب المنشأة .

ان مفهوم تقسيم القوة البيعيه من السهوله قبوله وتبنيه بواسطه مدير التسويق ، فمع العمل مع مختلف الاسواق ، فان مدير التسويق يعرف تماما أنه يتعامل مع العديد من العوامل والمتغيرات بكل سوق من الاسواق ويجب أن يتم التوصل الى كل سوق بطريقه مختلفه . ولتحقيق هذا النشاط فانه يستخدم مزيجات تسويقيه مختلفه لانجاز العمل وتظهر هنا أهمية التقسيم للقوة البيعيه الى فئات متميزه يمكن أن تتعامل مع تلك الاسواق المختلفه .

وعلى أية حال فان تقسيم القوة البيعيه الى فئات متميزه يعد أداة دافعيه على درجه من الاهميه . ومن أهم الاسس المستخدمه فى عملية التقسيم الاتى (Mossien & Fram, 1973) : التقسيم بواسطة التعريف المالى ، المنصب الوظيفى ، التعريف الشخصى ، الاختلافات الاتصاليه ، المزايا أو الفوائد الهامه . وعموما فان تقسيم القوة البيعيه من أجل تحسين الدافعيه والاداء ليس بالسهوله المتصوره فهو يتضمن العديد من المشكلات مثل التحيز ، وصعوبة تعريف الانتاجيه بدقه ، ونقص التفاعل ، وأيضا فان التقسيم يتطلب أن يكون حجم القوة البيعيه ليس قليلا ، وأيضا يتطلب استخدام

المستشارين والتجارب وايضا مراعاة عنصر الوقت .

ان القيمة وراء استخدام عملية التقسيم كطريقه دافعه تقع فى الامداد بنظام يمكن من تنمية وتطوير المجرى الوظيفى لرجل البيع ، وتنمية وتطوير أنظمة المكافآت المالىيه ، وتنمية وتطوير أنظمة الاتصالات . فنظام التقسيم يمكن أن يساعد على توجيه نموذج المجرى الوظيفى بما يتلاءم مع كل فئة من فئات رجال البيع وبما يتشابه مع ما تم تطويره للآخرين فى البيئه الخارجيه . ومن وجهة نظر المدير ، فان عملية تقسيم القوة البيعيه يمكن أن تمد بمفتاح لتمكين رجل البيع من تحسين أدائهم وخدمة العملاء بطريقه أفضل ، وهذا بالتالى يساعد على تحقيق أهداف كل من الادارة ورجال البيع والعملاء .

تأثير بيجماليون ودعم التوقعات الايجابيه .

كان بيجماليون نحاتا وملك لقبرص ووقع فى حب تمثال يدعى جيلاتى مصنوع من العاج وقد قام بصنعه بنفسه ، وبناء على تخيله وتوقعه ، وبعد القيام بعمل بعض الطقوس والصلاه للاله لمن إعطاء فينوس الحياه لهذا التمثال . وبعد عدة قرون أظهر جورج بارنارد مسرحيته المعروفه بيجماليون يحول فيها فتاه من الزهور الى سيده ناضجة الجمال بالاعتماد على تأثير قوة اللغه بدلا من قوة الحب .

ان أثر البيجماليون عندئذ يستند على افتراض أن ما نراه منعكسا فى العديد من الاشياء والمواقف والاشخاص يكون هو ما يوضع وفقا لتوقعاتنا الخاصه . فالافراد يخلقون انطباعات لما تكون عليه الاشياء ، ولو أن هذه الانطباعات قد تم الاعتقاد فيها فانها تصبح بمثابة تنبؤات لتحقيق الذات .

ان السيكولوجيين لا يستطيعون خلق تمثال جيلاتى فى معاملهم ولكن البحوث السيكولوجيه الرسميه وكذا التحليلات السببيه بواسطه الآخرين لاتدع مجالا للشك فى أن قوة أو تأثير التوقعات وحدها يمكن أن تؤثر على سلوك الآخرين . ولذا فان هذه الظاهره الكليه يطلق عليها تأثير بيجماليون . ان الافراد فى غالبية الاوقات يصبحون بالطريقه التى نتوقعها (أى يتصرفون بالطريقه المتوقعه منهم, Markin & Lillis)

• (1975)

وهنا يثور التساؤل هل تأثير بيجماليون يوجد فى الحقيقه أم أنه مجرد اسطورة . ان هناك بعض الاثباتات التى تؤيد الى حد ما ذلك فى الواقع العملى . وقبل تناول بعض الاثباتات من خلال البحوث العلميه دعنا نتناول بعض الاثباتات العلميه بالواقع ،

فكما نعلم فان العلماء السلوكيين يدركون أن الافراد يخلقون اتجاهات فى العالم المحيط بهم • ان ذلك العالم يشكل مجالا سيكولوجيا ديناميكيا من المشاعر المتداخله والموء ثرة وغير المتداخله والطباع والانطباعات والافتراضات والعروض التى توء ثر على ميولنا وردود أفعالنا ، وتخلق نغمات من الاحساس بالاثارة أو النصر أو الهزيمة أو الثقة أو الاعجاب أو غير ذلك •

ان تلك المشاعر وتلك النغمات التى تحيط بنا يمكن أن تتغير اذا عملنا لتغييرها بارسال العلامات والاشارات والرموز التى نريد أن نعكسها • فالكميديون (أصحاب الفكاهة) والدراميون ينجحون فى خلق نوع الطبع والمناخ الذى يريدونه بارسال نوع من الاشارات والرموز التى يريدون ايصالها لتعكس أقصى حالة ممكنة من الفكاهة أو الدراما للشخص الذى تصل اليهم تلك الاشارات والرموز • وكذا فان كثير من الذين يكون لديهم جمهور يقومون بالتأثير على ذلك الجمهور من خلال الرموز والاشارات التى يرسلونها أو يوجهونها اليهم • ولذا فان مديروا البيع يكونون من أهم أولئك الذين نطلق عليهم "خالقوا ومرسلوا الاشارات والرموز" الى بائعيهم • ومن ثم فان توقعات أولئك المديرين سوف توء ثر السى حد كبير على أداء رجال البيع الذين يشرفون عليهم •

واذا ما انتقلنا من الاثباتات العمليه الى الاثباتات من خلال البحوث التجريبيه العلميه فاننا نجد أن هناك مئات من الدراسات التى تتعلق بأثر التوقعات على الاداء بعضها تم خارج المعامل وأكثرها بالمعامل • ان علماء النفس الكلاسيكيون والحديثون قد قاموا ببحوث عن "أثر بيجماليون" ومن أهمهم " وليام جيمز " William James " الذى استنتج أننا نصبح كيفما نفعل • ان نظريته تركز على عكس ما نعتقد من أن الإدراك العقلى لحقيقة ما أو لشىء يوء ثر على التعبير الجسمانى، وعلى سبيل المثال فاننسا نشعر بالحزن لاننا نصرخ، أو نشعر بالخوف لاننا نرتعش، أو نشعر بالفرح لاننا نضحك، وهكذا • فالتعبير الجسمانى فى نظريته يبدأ أولا ثم الانفعال العقلى يأتى لاحقا • ولذا فانه يوء كد أننا اذا أردنا التغلب على أحد الاتجاهات العاطفيه بداخل أنفسنا فاننسا يجب أن نتجه فى تعبيرات أجسامنا فى اتجاه مضاد أو مناقض لذلك الاتجاه الذى نريد التغلب عليه • وكذا فان " ألفرد أدلر " Alfred Adler " قد أكد ذلك لاحقا بقولسه أننا اذا جعلنا أنفسنا نبتسم فاننا سوف نشعر بسعادة الابتسام، وحينما نقف بثقه فاننا سوف نوء كد فى أنفسنا الشعور بالثقه • ومن ثم فان انطباعاتنا وطباعنا سوف تتأثر بتعبيراتنا الجسمانيه بل أكثر من ذلك فان مشاعر الناس حولنا سوف تتناسب مع مشاعرنا فالناس حولنا سوف يشعرون بنفس المشاعر التى نشعر بها • وهذا وقد أكد (م ٣٢ — التسويق والفراغ ج ٣)

ذلك أيضا "سكنر" Skinner " حينما أوضح أن سلوكنا يوءثر على البيئه المحيطه وأن السلوك يتشكل من خلال تتابعاته . وعلى سبيل المثال فحينما يرسل مدير المبيعات اشارات لرجال البيع بأنهم أكفاء وفعالين وقادريين وناضجين ، وأن عمله وجهده وعملهم وجهدهم له مغزى كبير ، فان رجال البيع الذين يستقبلون تلك الاشارات والمعاني سوف يستجيبون فى كثير من الحالات بأداء أكثر فعالية وكفاءة ، وسوف يستجيبون أكثر بادراك عملهم على أنه عمل مجدى ومكافئ لهم ومحقق لذاتهم . ان الانطباع الايجابى عن النفس يكون المفتاح للسلوك الايجابى من جانبهم . فاذا تم تغيير الانطباع عن الذات للافضل فان السلوك يتجه الى التغيير نحو الافضل . بل وأكثر من ذلك فان الانطباع عن الذات يضع الحدود والمعايير لانجازات الشخصى وما يمكن أن يفعله أو لا يفعله ذلك الشخص . فان أمكن زيادة الانطباع الايجابى عن الذات فانه يمكن عن طريق ذلك زيادة حدود الامكان أو ما يمكن عمله من جانب الشخصى . وبالرغم من قوة وتأثير التوقع فان مدير المبيعات يمكن أن يقوم بتطوير انطباع عن الذات كافى وحقيقى مما يفتح الطريق أمامهم نحو طاقات وقدرات ومواهب جديده مما قد يوءدى الى تحويل الفشل الى نجاح فى بعض الحالات . ان ذلك يتم من خلال مفهوم سيكولوجى معين والذي يعتبر أحد أشكال تعديل السلوك والذي يبنى على الرقابه من خلال المعلومات الراجعه .

ان تأثير بيجماليون " Pygmalion Effect " يمكن أن يوضح بصورة أفضل من خلال المغزى الوظيفى عن طريق فحص طبيعة عملية التبادل التى تحدث بين طرفين ، أحدهما على سبيل المثال مدير المبيعات والآخر رجل البيع . ومن ثم يتم الاجابه على التساوء لات المتعلقه بالكيفيه التى يقوم بها مدير المبيعات بايصال توقعاته الى رجل البيع وماهى العمليه الديناميكيه التى ينبغى القيام بها من أجل تحسين أداء رجل البيع .

ان روزنسال " Rosenthal " قد اقترح ما أسماه "التفسير ذى العوامل الاربعه " Four-Factor - Explanation " . والعوامل الاربعه التى يعينها ويرى أنها ذات تأثير هى المناخ ، والمعلومات الراجعه ، والمدخلات ، والمخرجات . ويقصد بالمناخ المجال المحيط بطبيعة عملية التفاعل والتداخل الشخصى . ان الاداء سوف يتحسن حينما يتم تهيئة مناخ مريح ، دافئ وموءيد ومدعم وباعث على الثقه والرضا بدلا من كونه معاكس أو عائق . أما تحسن الادوار من خلال المدخلات فيقصد به أن أداء رجل البيع سوف يتحسن حينما يقوم مدير المبيعات بالتعليم أكثر عن رجال البيع ، وحينما يتم الامداد بالمزيد من التدريب والتسهيلات المدعومه . وفى تلك الحاله فان رجال البيع سوف يستجيبون لذلك ومن ثم فان ذلك سوف يوصل الى دعم وتقوية الاداء . أما المخرجات

فترتبط بحقيقة أن أداء رجال البيع سوف يزداد حينما يتم تشجيعهم على الاستفسار وطرح المزيد من الاسئلة والبحث عن المزيد من المعلومات • ان المخرجات سوف تكون أكثر يسرا وفعالية حينما تزداد فرصة الاستجابة وطرح المزيد من الاسئلة • أما المعلومات الراجعة فيقصد بها ذلك السيل المتدفق من المكافآت والتقويات التي تسرى بين أعضاء عمليات التفاعل الشخصى • ويتضمن ذلك أن يكون النقد (ان وجد) بناءا وايجابيا • وأن يكون المدح والاعتراف والتقدير والكرامه والمركز والقيمه الذاتيه من أهم تلك المكافآت والتقويات السيكولوجيه ، والتي توءثر على الشعور بالثقه والمسئوليه والمركز الذاتى وتحقيق الذات •

ان مديروا البيع حينما يدركون أن امكانياتهم وقدراتهم غير محدوده نحو النمو فانهم يمكنهم أن يركزوا على اختياراتهم وبدائلهم الخلاقه • وعموما فان مديروا البيع الذين يدركون أنفسهم على أنهم جيدين وأن رجال البيع التابعين لهم أيضا جيدين يكونون من أفضل الناس نجاحا فى تبنى وتحقيق تأثير بيجماليون ، مستخدمين قوة التوقع لتعديل أداء من حولهم • ان تأثير بيجماليون يوءكد على فكرة أن الادارة تستطيع وينبغى أن تشجع عامل البيع ذو الاداء الجيد (ذو الانجاز العالى) مع امداده بسيل مستمر من المعلومات الراجعة الايجابيه والسماح له بالتعلم المستمر والنمو وتحقيق درجه مرغوبه من تحقيق الذات • ان تأثير بيجماليون يعنى أن السلوك يتشكل عن طريق تتابعاته، ولذا فان دور مدير البيع يجب أن يساهم فى خلق تتابعات مرغوبه ومجزيه لرجال البيع - ومن ثم فان رجل البيع يتجه للانجاز الذى يمكنه من تلقى المكافأة • ووفقا لنظرية اعاده التقويه فان رجل البيع الذى يتلقى مكافأة عن الاداء الجيد سوف يقوم بتكرار ذلك السلوك الذى أوصله للاداء الجيد وذلك من أجل تكرار المكافأة • ولذا فان رجل البيع سوف يكرر السلوك الذى يعود عليه بالمكافأة ويبتعد عن السلوك الذى يوءدى الى العقاب • ومدير البيع سوف يغمى على تقوية تأثير بيجماليون (والذى يعنى أن السلوك يتشكل من خلال تتابعاته) • وهذا يتواءم مع مفهوم نظرية ص فالمدير حينما يتوقع أن الموقف يدعوا الى التشجيع الايجابى تبعا لنظريه ص فان التشجيع سوف يوصل الى تتابعات ايجابيه • أما اذا توقسع المدير أن الموقف يدعوا الى تبنى نظرية س فان الرقابه الصارمه والعقاب يمكن أن يوصل الى النتائج المرغوبه • ان تأثير بيجماليون يشير الى أن رجال البيع سوف يستجيبون بصورة أفضل للمناخ الذى يعكس الاصاله المتعلقة بنظريه ص •

وخلاصة القول فان تأثير بيجماليون يبنى على فكرة دعم التوقعات الايجابيه تجاه رجال البيع • ومن ثم فان هذه التوقعات الايجابيه بدورها تصبح مجموعه من معيدات

التقويه (تبعا لنظرية اعادة التقويه) والتي تشجع رجل البيع على تكرار السلوك الايجابى ومن أجل تحقيق المزيد من المكافآت التى توصل رجل البيع الى تحقيق طموحاته المتزايدة واشباع رغباته المتصاعده . والجدير بالذكر أن نظرية مازلو تدعم ذلك الرأى من حيث أنها ترى أن الشخص يشبع حاجاته تبعا لاولويات متدرجه وفقا لهم مازلو للحاجات . وان كان ذلك التدرج فى اشباع الرغبات محل انتقاد من جانب البعض والذين يرون أن الانسان قد يسعى الى اشباع أكثر من حاجه أو رغبه من رغباته فى آن واحد .

وعلى أية حال فان تلك التوقعات الايجابيه من جانب مدير المبيعات سوف تدفع الى تحسين أداء رجل البيع . فتحسين معنويات رجال البيع واتجاهاتهم وسلوكياتهم الايجابيه سوف يترتب عليه زياده المبيعات من خلال تحسن ردود أفعال المستهلك ورضاءه ، وكذا انخفاض معدل دوران العمل لرجال البيع وانخفاض معدل شكواهم الى غير ذلك .

ان تأثير وقوة ارسال توقعات ايجابيه من جانب مدير البيع تجاه رجال البيع بنسأء على ماسبق يمكن أن يوفّر ثرا على ادراكات واتجاهات وسلوكيات رجال البيع بتحويلها الى ادراكات واتجاهات وسلوكيات ايجابيه حقيقيه تتوافق مع درجة تلك التوقعات الايجابيه التى يرسلها مدير المبيعات لرجاله من أفراد القوة البيعيه . ومن ثم يتحقق ذلك الاثر الايجابى المشار اليه والذي يطلق عليه "تأثير بيجماليون" .

نظرة تحليليه

ان مدير المبيعات يجب أن يقوم بتطوير مدخل نظامى لدفع رجال البيع لكى يتم الحصول على انتاجيه مرتفعه . ويجب عدم النظر الى الدافعيه كنشاط يحدث بدون انتظام ويتم عمله فى فترات انخفاض المبيعات . ان دافعيه القوة البيعيه الفعاله تتحقق من خلال مجموعه منظمه من الانشطه التى يتم أدائها باستمرار بواسطة إدارة المبيعات بالإنشأة .

وعموما فان رجال البيع كمخلوقات بشريه يختلفون من حيث الحاجات ودرجة اشباعها ويختلفون من حيث الشخصيه والمفاهيم الى غير ذلك . وما يدفع شخص معين قد لا يدفع شخص آخر ، وما يدفع شخص اليوم قد لا يدفعه فى الغد . فكل رجال البيع لا يمكن دفعهم بنفس الدرجه عن طريق استخدام النقود مثلا . وأيضا ما يزيد العمليه تعقيدا أن حاجات البشر غير ثابتة فهى تتغير بتغير الظروف . وعليه فان الادارة عليها أن تستمر فى دراسة تلك الحاجات والاهداف والظروف وذلك تبعا لاختلاف نماذج السلوك التالىيه التى أوضحها دارمون لرجال البيع (Darmon, 1974) :

- (١) بعض رجال البيع مخلوقات اسيرة العادة • فهم لا يُدفعون بواسطة امكانية زيادة أو نقص النقود •
- (٢) الدافع الحقيقى لرجال بيع آخرين هو فرصة تحقيق زيادة المبيعات أو الوصول اليه ، أو زيادة الحصة البيعية بغض النظر عما اذا زادت النقود الاضافيه التى سيأخذونها •
- (٣) مجموعه ثالثه من رجال البيع يعملون بجديه كافيه للابقاء على مستوى مبيعات كافى للابقاء على أعمالهم •
- (٤) وأيضا يوجد رجال بيع لهم رغبه غير ثابتة للنقود • فهم يحاولون كسب ما يمكن من النقود كلما استطاعوا ذلك •
- (٥) وأخيرا ويوجد رجال بيع دائما يحاولون تحقيق التوازن لوقاتهم بين أنشطة تحقيق الدخل وأنشطة استهلاك الدخل •

وهنا وبناء على ذلك فأى نوع من السلوك السابق يساهم فى شرح سلوك رجل البيع • وبالطبع فان كل الافتراضات السابقه ممكنة الحدوث • فالفرد يمكنه فى وقت ما يمكنه الموازنه بين وقت الانشطه والوقت الحر (عدم العمل) ويكون سعيدا بهذا تماما ، ولكن بسبب معين فقد يفرغ فى الذهاب فى اجازة أو شراء عربه جديده على سبيل المثال ، فان مثل ذلك الرجل يمكن أن يقوم بالعمل بالليل وقت اضافى وفى النهار يزيد من ساعات العمل ليكسب الاموال الضرورية لعمل ما يريد • فالاموال الاضافيه يمكن أن تلعب عدة أدوار أولا : أن الاموال دافع هام لهو لـ الافراد من رجال البيع والذين من النوع مرتفعى الانجاز • فالمكافأة الماليه يمكن أن تخبرهم تماما بمدى امتداد أهدافهم والوصول اليها • ثانيا : المكافأة الماليه سهله بالنسبه للمدير فى تبنيها وأيضا فى فهمها من جانب كل مسن رجال البيع ومدير المبيعات • ثالثا : ان منح مال اضافى طريقه فعاله لتوجيه الانتباه للسلوك المرغوب •

ومن الاهمية الاشاره الى أنه بالرغم من أهمية المكافأة الماليه ، فان برامج الدافعيه يجب أيضا أن يشبع الحاجات غير الماليه • فرجال البيع كغيرهم من الناس يلتحقون بالمنظمات لاشباع حاجاتهم الشخصيه ، ولتحقيق الاهداف الشخصيه • وعليه فان مدير المبيعات يجب أن يكون على وعى بدوافعهم وأهدافهم ثم يقوم بمحاولة خلق مناخ تنظيمى يسمح لرجال البيع باشباع حاجاتهم الشخصيه وتحقيق أهدافهم المرغوبه •

ويمكن لمدير المبيعات أن يستخدم عدد متنوع من الحوافز الدافعه الايجابيه غير المكافآت الماليه • ومثال على ذلك توفير ظروف عمل ممتعه ، القوة والسلطه ، ضمان العمل ،

والفرصة للتقدم تعتبر من الدوافع الفعالة . وأيضاً فإن المسابقات البيعية والادوات الأخرى والتي تمتد بفرصه الى كسب مكافآت اضافيه يمكن أيضاً أن تكون من الدوافع الفعالة . ويمكن لكل منشأة تطوير برنامج خاص بها للحفاظ عليه . وعلى أية حال ، فإن الادارة تراقب الافراد وذلك عند طريق دفعهم الى الاتجاه الصحيح بينما القائد يدفعهم عن طريق اشباع الحاجات الاساسيه وغيرها (Kotter, 1990) .

ويجب التأكيد على أن مدير المبيعات (ماعدا تحت ظروف نادرة) يعتبر عامل مساعد في دفع القوة البيعية من خلال استخدام العديد من النماذج والاساليب . فمدير المبيعات بناء على ذلك هو أداة مساعده في دفع رجال البيع . وقد اقترح ستيبرز وبورتر (Steers & Porter, 1975) عددا من العناصر التي تؤثر على الدافعية ويمكن أن نجدها في ثلاث مستويات داخل البيئه التنظيميه وهي: (١) العناصر الموحده بالنسبه لرجل البيع كفرد مثل الحاجات ، الاهتمامات ، القدرات ، والاتجاهات ، (٢) العناصر التي تسهل عن طريق عمل المبيعات نفسه مثل السلطه لاتخاذ القرارات ، ومستوى المسئوليه ، الخ ، (٣) العناصر المتضمنه في البيئه التنظيميه ككل مثل الفرص للتقدم والممارسات الاشرافيه ، العلاقات مع الرفاق الخ .

والآن وبناء على ما سبق فما هي الاسباب التي تجعل رجل البيع يقوم بتحقيق مستوى معين من الاداء ، وأيضاً فإنه من الاهمية الاشاره الى أنه لا يوجد شخص يستطيع أن يقوم بأداء معين لا يتفق مع قدراته . فالمهاره التي تأتي مع خبره والتعليم والتدريب تؤثر على الاداء وهذا يعني أن رجل البيع يجب أن يعرف اهداف العمل وكيف يتم تحقيقها ، فمقدار وفاعلية المجهودات المبذوله بواسطة الفرد تؤثر على الاداء .

وبفرض أن رجل البيع يملك المقدرة المطلوبه والمهاره لاداء العمل بطريقه مرضيه ، فما هي الاسباب التي تجعل رجل البيع يبذل المجهود المطلوب ؟ وهنا نجد أن الدافعيه تنبع للعلماء هي سلوك هادف ويهدف الى تحقيق نتائج معينه والتي بدورها تبدأ بالمكافأة المتوافقه مع الهدف . فالانتاجيه المرتفعه لرجل البيع لا تأتي طبيعياً أو بالصدفه ، فبعض رجال البيع لا يتطلبون حافزاً خارجياً كبيراً لكي يقوموا بالعمل ، ولكن هوء لاء يعتبرون استثناء ١ . فغالبية رجال البيع يحتاجون للدافعيه للوصول الى والابقاء على مستويات أداء مرضيه .

وبناء على ما تم عرضه من نظريات ومداخل للدافعيه نجد أن كل مدخل من المداخل السابقه قد أمدنا ببعض وجهات النظر عن الطبيعه البشريه والتي تعتبر على درجه من

الاهمية عند دراسة ووضع أنظمة الحوافز ٤ وذلك حتى يتمكن من خلال التحليل والنقد الى التوصل لاطار للدافعيه يمكن تطبيقه بما يساعد على دفع الافراد على العمل وزيادة المبيعات •

واذا نظرنا الى موضوع الدافعيه لوجدنا اختلافات في وجهات النظر • فنجد أن الادارة قد اتجهت من التركيز على النواحي الماديه (النقود) كوسيله لدفع الافراد الى التركيز على النواحي الاقتصادية الى التركيز على الحاجات الاجتماعيه ثم النظر الى الفرد على أنه مخلوق مدفوع بالعديد من الحاجات المتنوعه •

وعموما فان التكتيكات التي تستخدم لدفع رجال البيع ذوى المعرفه البسيطه يمكن أن تختلف بعض الشيء عن تلك التي تستخدم لدفع رجال البيع ذوى المعرفه المرتفعه • وهذه التكتيكات تتضمن مداخل الثواب والعقاب • ان التركيز في الادارة البيعيه يتجه الى زياده استخدام أنظمة الحوافز المركزة على الثواب وذلك في حالة تحفيز ودفع رجال البيع ذوى المعرفه • وتتعلق هذه الانظمه بخطط المكافآت المبنيه على العمولات، والحساب الجارى، وخطط الحصص البيعيه، والجوائز، والمسابقات، والمشاركه فى الارباح الى غير ذلك •

أما رجال البيع ذوى المعرفه البسيطه فى المراكز البيعيه المختلفه عادة ما يمانعون استخدام خطة المكافأة المبنيه على العمولات فقط ويفضلون خطط المكافأة التي تتصف باتحاد المرتب والعموله • وعلى أية حال فان مدير المبيعات يركز على خطط الدفع لتحفيز رجال البيع • ولذلك فان المكافآت الخارجيه للمرتب، والمكافآت الاضافيه، والمزايا العينيه الاخرى، تكون المداخل الرئيسيه للثواب وذلك لدفع وتحسين الاداء لرجال البيع وهذا بالطبع كان فى المراحل الاولى من التطور لانظمة المكافآت •

وكلما تحول المجتمع نحو العلاقات الانسانيه نجد أن التكتيكات السالبه والمهدده وغير المفضله عادة من غالبية رجال البيع تفقد فاعليتها حيث أن منطق التكلفه والكفاءه قد تم ادارتها بواسطة منطق الشعور والاحساس البشرى • فطريقة دفع رجال البيع بنساء على ذلك قد تغيرت من التركيز على المكافآت الخارجيه الى اتحاد من المكافآت الخارجيه والداخليه مثل التقدير والاعتراف والمركز الذاتى والتدعيم الاجتماعى وتحقيق الاشباع الذاتى الى غير ذلك • وعليه فقد أصبحت المكافآت الخارجيه غير كافيه لدفع رجال البيع نظرا لطبيعة الاعمال والظروف الذين يمرون بها فى العمل ، وكان لزاما على الادارة أن تقوم بالتركيز على وتوجيه الانتباه الى خلق نماذج خاصه لدفع رجال البيع وتحقيق رضاهم •

وهنا يجب التأكيد على أن الهيكل الطبيعي الديناميكي يساعد على زيادة الدافعية وبالتالي الفاعلية لافراد وذلك نظرا لانه يزيد من الرضا الداخلى للنشاط . فيوجد تجانس بين احتياج الفرد المتعلم للانشطة المرضيه الاخلاقه وذات المعنى ، وبين الهيكل التنظيمي الديناميكي المرن (Bennis, 1966) . ومن ثم فان على مدير المبيعات أن يتبنى التنظيم الديناميكي الحركي المرن والفعال لادارة المبيعات بحيث يمد ذلك بأنشطه اخلاقه وذات معنى ومرضيه لرجال البيع حتى يتلاءم ذلك مع التطورات فى أنظمة الدافعية وبما يتلاءم أيضا مع التغيرات المستمره فى البيئه .

وحقيقة فانه من تحليلنا للدافعية ومداخلها نجد أن نماذج الدافعية لا تعمل فى فراغ وانما تتأتى من حاجات وطبيعة وخصائص الافراد والمنشأة ووفقا للبيئه المحيطه والمتغيرات المرتبطه بها والقيم السائده فيها . ومن ثم فان نماذج الدافعية ينبغى أن يتم اختيارها بحكمه بالغه بحيث تشكل اطارا متكاملًا لدفع الافراد . ووفقا لذلك المفهوم فان المتفحص لنماذج الدافعية يجد أن العديد من تلك النماذج يكمل بعضها البعض ويجب أن يتم أخذ ذلك فى الحسبان عند وضع أى اطار للدافعية بحيث يكون اطارا متكاملًا يساعد على تحقيق ما يصبوا اليه رجال البيع ومدير المبيعات .

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن تلك الماخذ يمكن الاستفاده منها وتطبيقها على رجال البيع كما تم تطبيقها على العاملين بالمصانع ، فالمخلوقات البشريه واحده سواء فى مجال البيع أو التصنيع مع وجود بعض الاختلافات المتعلقة بالمناخ والبيئه . وعليه فان مدير المبيعات يمكنه الاستفادة من تلك النظريات والمداخل فى وضع اطارا للدافعية يمكن من دفع رجال البيع فى بيئه العمل على بذل أقصى الجهود فى سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمه . وذلك بعد القيام بدراسة رجال البيع ومعرفة حاجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم ولا يوجد أى ضرر من القيام بدفع كل شخص بالطريقه التى تساعد على تحقيق ما يصبوا اليه (ولو أن ذلك قد يكون من الصعوبه بمكان فى الممارسه العمليه) . ونجد أن كل المتغيرات المتعلقة بالبحث والاختيار والتعيين والتدريب والمكافأة وأساليب الحفز الاخرى يجب أن يتم وضع فلسفه لها بما يتلاءم مع الاهداف المرجو تحقيقها وتتلاءم مع طبيعة الافراد والبيئه التى سيعملون بها .

وعلى أية حال فان استخدام أى نوع من الحوافز قد لا يكون له قيمه حافزيه فى حد ذاته وانما قيمته الحافزيه تعتمد على عدد من العوامل الاخرى ومنها : (١) خصائص الشخص الذى يتم منح الحافز له ، (٢) درجة الحاجه الى الحافز والرغبه فيه فى وقت معين ، (٣) قيمة الحافز المطلقة ، (٤) التأثيرات المتفاعله للحوافز الاخرى ولمواجهه

الاحتياجات الأخرى في وقت معين ، (٥) البيئة المتعلقة بالمنشأة • مثال مفهوم رجل البيع لفرص المستقبل الوظيفي، خطة المكافأة الأساسية للمنظمة والفوائد العينية، حيث أن المناخ التنظيمي وعدم العدالة يمكن مراقبتها، ويمكن زيادة الرغبة في المكافآت عن طريق تعديل العوامل التنظيمية حسب الملاءمة (Tyagi, 1985) •

وعلى أية حال فإن المحاولات لتعريف طبيعة ودور الدافعية في مجال البيع والمجالات التسويقية الأخرى لازالت موضع خلاف بين العديد من الكتاب • هذا بالرغم من أن العلوم السلوكية تمتد بالعديد من الإثباتات عن كون الأفراد يعملون عموماً للحصول على المكافآت التي تساعد على إشباع حاجاتهم • وكما أشرنا فإن تصميم أنظمة وأساليب الحوافز الملائمة لدفع رجال البيع تعتبر من أعقد الأمور التي تواجه الإدارة وعلى الإدارة أن تعد ذلك التصميم بما يتلاءم مع ظروف العمل وخصائص ورغبات رجال البيع بمنشأتهم • كما أن على الإدارة أن تراعي المرونة في تصميم تلك الأنظمة بحيث تسمح بإمكان تعديل تلك الأنظمة وفقاً للتغير في طبيعة وفي ظروف ومتغيرات وأعباء العمل وكذا تبعاً للتغير في حاجات ورغبات ومهارات واستعدادات الأفراد وغير ذلك • كما يجب أن يُبنى نظام الدافعية الفعال على أساس من تبني فلسفة إدارية فعالة آخذاً في الحسبان المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بحيث تتضمن المتغيرات الجوهرية التي يكون لها الأثر الإيجابي على دافعيته رجال البيع • ومن ثم فإن الدافعية تتأني حقيقة ليس من التركيز الجزئي على بعض المتغيرات التي توءى إلى زياده رغبات رجال البيع أو زيادة قدراتهم على البيع وانما تتأني الدافعية وفقاً لذلك المفهوم من تبني فلسفة إدارية ذات متغيرات متكاملة تجاه رجال البيع بحيث توصل إلى تحقيق تكامل الرغبات والقدرات لرجال البيع بما يوءى ثراً على الدافعية والرضا وتحسين الأداء •

الفصل السادس

إدارة الوقت والقطاعات البيعية

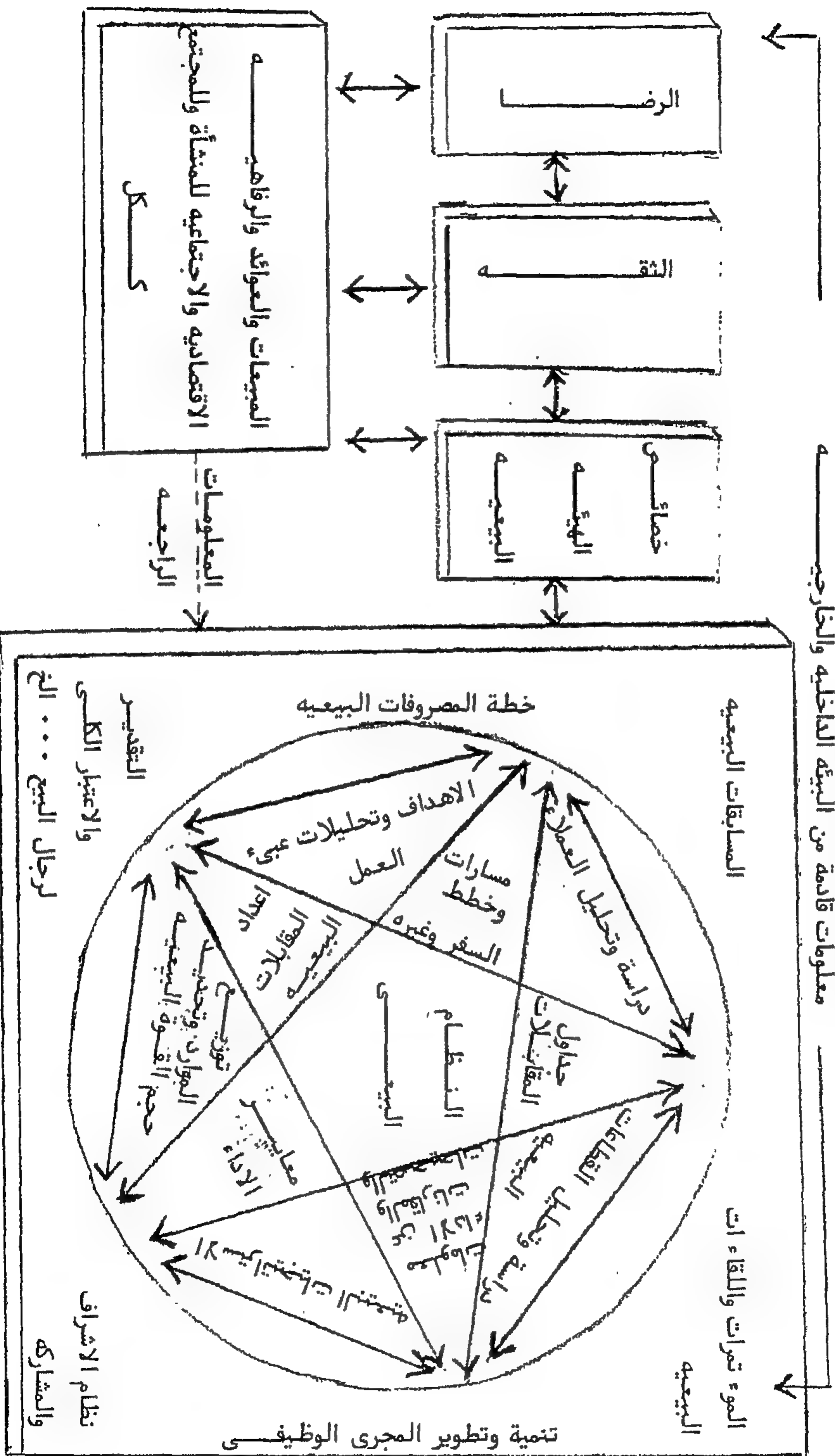
مقدمة

ان التصميم الفعال لتسهيلات القطاعات البيعية هو ذلك التصميم الذى يساعد على القيام بمهام التخطيط والرقابة الكفىء على العمليات البيعية . ان القطاعات المصممة بطريقه جيده تساعد ادارة المبيعات فى محاولاتها لتحسين تغطية السوق وخدمة العملاء ، وتخفيض نسبة مصروفات البيع، وضمان الحصول على تنسيق فعال للبيع الشخصى ومجهودات الاعلان ، وتحسين تقييم أداء رجال البيع الى غير ذلك .

ويجب أن يبنى التصميم الجيد للقطاع على معرفه بالمبيعات المرتقبه والاختلافات فى صعوبة التغطيه بين القطاعات المختلفه . وعلى أية حال فان وضع ومراجعة خطه ادارة الوقت والقطاع تتضمن الخطوات الاتيه : تحليلات القطاع واختيار وحدة الرقابـه الجغرافيه الاساسيه ، تحليلات العملاء وتحديد المبيعات المرتقبه من كل فئة من فئات العملاء ، تحديد الاهداف ودراسة وتحليل عبء العمل وتوزيع الوقت وتحديد حجم القوة البيعية ، ووضع الاستراتيجيات والتكتيكات البيعية ، ووضع جداول المقابلات، وتحديد مسارات وخطط السفر، والاعداد للمقابلات البيعية ، والقيام بتحديد ووضع المعايير بناء على الاهداف المرغوبه ، وجمع المعلومات عن الاداء والقيام بالمقارنات واتخاذ القرارات التى تصح الاخطاء ان وجدت . ويوضح الشكل (٣٦) تلك الخطوات والعلاقات المتداخله بينها .

والجدير بالذكر أن النظام البيعى يوء ثر ويتأثر بالدراسه والتخطيط لادارة الوقت والقطاعات البيعية . ومن ثم فانه ينبغى الاخذ فى الحسبان لجميع المتغيرات التى توء ثر وتتأثر بذلك النظام بحيث يوصل القيام بها على الوجه المرغوب (مع مراعاة المتغيرات الاخرى المرتبطه بمناخ العمل) الى تحقيق الفعاليه فى ادارة الوقت والقطاعات البيعيه وأداء النظام البيعى لمهامه على الوجه المرغوب . ولاشك أن ذلك كله سوف ينعكس على خصائص الهيئه البيعية كما يتأثر بها مما يوء ثر على درجات الثقة والرضا والمبيعات والعوائد كما هو موضح فى الشكل (٣٦) .

والجدير بالذكر أنه يوجد بعض الاتجاهات التى كانت سببا وراء زيادة التركيز على ادارة الوقت والقطاعات البيعية وهى (١) التركيز على قرارات الشراء الهامه ، فنجد أن معظم قرارات الشراء للشركات الواقعه فى قطاع رجل بيع معين لا يتم اتخاذها فى نفس القطاع ، (٢) الاتجاه نحو استخدام لجان للشراء وخصوصا فى صناعات السلع الاستهلاكيه الموجهه لقطاعات كبيره من المستهلكين ، (٣) التضخم وما تبعه من زيادة التكاليف



البيعيه • هذا بالاضافه الى زيادة الوعي من جانب الادارة بأهمية وجود عملاء معينين ورئيسيين ، وهو لاء العملاء هم الذين يساهمون بنسبه كبيره من مبيعات وأرباح الشركه • ان تلك الابعاد والاتجاهات تمد الادارة بالاساس الذى يساعد فى عملية ادارة الوقت والقطاعات البيعيه •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن الادارة الكفء للوقت والقطاعات البيعيه للقوة البيعيه يحقق الفوائد الاتيه (Patty & Hite, 1988) : (١) تحقيق الفاعليه والكفاء ة فى تغطية القطاعات مع مبيعات حقيقه قريبه من المرتقبه ، (٢) انفاق الوقت على كل فئة من العملاء المرتقبين بطريقه مثلى وبالتالي تحقيق المبيعات المثلى ، (٣) المساعدة على خدمة أكثر العملاء أهمية بطريقه أكثر تكثيفا ، (٤) انخفاض تكاليف البيع وذلك نظرا لان رجال البيع يقومون بانفاق أكثر وقتهم على العملاء الذين سيكون لهم أكبر مبيعات مرتقبه ، (٥) استطاعة الادارة قياس أداء رجال البيع وبالتالي امكانية ممارسة رقابه اكبر ، (٦) ان ادارة الوقت والقطاعات البيعيه بطريقه فعاله تمكن كل رجل من رجال البيع من الحصول على نتائج مثلى من قطاعه ، وبالتالي تحسن معنوياته ودافعيته ورضاه مما ينعكس على تحسن الاداء • هذا بالاضافه الى أن التقسيم للسوق الكلى الى قطاعات بيعيه يساعد على التوفيق الافضل بين العرض والطلب وأيضا امكانية الابقاء على افضل العملاء وذلك عن طريق ترتيبهم حسب مساهماتهم الشرائيه (Davidow & Uttal, 1989) •

وعموما فان التركيز فى مفهوم القطاعات البيعيه يكون عادة على العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين بدلا من التركيز على المناطق البيعيه داخل القطاع الذى يعمل فيه رجال البيع • ويعرف القطاع البيعى بناء على ذلك على أنه مجموعه من العملاء الحاليين والمرتقبين يتم توقييعهم الى رجل بيع معين أو أكثر • وقد يشير بعض مديرو المبيعات الى القطاعات البيعيه على أساس مناطق جغرافيه • وبالمقارنه فى بعض الشركات وخصوصا تلك التى يكون فيها النموذج البيعى الفنى مسيطر مسبقا ، فان الاعتبارات الجغرافيه يمكن أن يتم تجاهلها ويتم توقيع رجال البيع الى الطبقات الكليه من العملاء بغض النظر عن مواقعهم • وعلى أية حال ، وبغض النظر عما اذا كان التوقيع جغرافيا أو غير ذلك فان القطاع البيعى يتضمن مجموعه من العملاء الحاليين والمرتقبين والذين يمكن مقابلتهم بطريقه ملائمه ومناسبه واقتصاديّه بواسطة رجل البيع •

ويجب ملاحظة أن تصميم القطاعات يجب ألا يكون بناء على الحدود الجغرافيه فى بعض المواقف كما فى حالة بيع العقارات أو التأمين وفى حالات وجود رجال بيع متخصصين .

وأيضاً نجد أن الشركات الصغيرة والشركات التي تقوم بتقديم منتجات جديدة تتطلب استخدام قنوات تسويقيه مختلفه وغالباً ما لا تستخدم قطاعات معرفه أو محدده جغرافياً ، ولو حدث ذلك فانه يتم استخدام تقسيم كروكي بكل محافظه . وفي مثل هذه الاحوال فانه لا يوجد سبب لتوقيع القطاعات حيث أن قدرات تغطية المبيعات الفعلية تكون غير ملائمه بالمقارنه بالمبيعات المرتقبه .

وفي غالبية المواقف التسويقيه ، فان من الضروره والفائده تخصيص رجال البيع الى قطاعات بيعيه معينه مع الاخذ في الاعتبار متطلبات خدمه العملاء وتكاليف الامداد بهذه الخدمات . وجغرافيا فانه يوء خذ في الحسبان كل من قدرة المنشأة على مواجهة متطلبات خدمة العملاء وتكاليف مقابلة ذلك . وحتى عندما تكون حدود القطاع جغرافيه ، فان توقيع كل رجل بيع يكون لمجموعه من العملاء الحاليين المرتقبين ، وفقط لانغراض الملاءمته للاقتصاديه فان التركيز يكون على العملاء وليس على مواقعهم .

ادارة الوقت والقطاع لرجل البيع (التخطيط والتنفيذ والرقابه)

بغض النظر عن كيفية تنظيم القوة البيعيه ، فان الادارة للوقت والقطاع لرجال البيع يجب أن تتم مع الاخذ في الاعتبار الاهداف العامه بالمنشأة والدور الذي يلعبه رجل البيع في التوصل الى تحقيق هذه الاهداف . ان حجم القوة البيعيه يتأثر بالعديد من العوامل منها دور رجال البيع في المزيج التسويقي ، ميزانية قسم المبيعات ، ومدى الحاجه الى رجال البيع كما هو موضح في التنبوء بمبيعات الشركه . ان التخصيص والتوزيع الصحيح للمجهودات البيعيه يمد بالاساس لتحديد حجم القوة البيعيه والتصميم التنظيمي . وعلى أية حال فان تحديد ميزانية المبيعات الاجماليه ، وحجم القوة البيعيه ، يتطلب القيام باتخاذ وتنفيذ بعض القرارات ، ونتائج هذه القرارات الاخرى تؤثر بالتبعية على كل من ميزانية المبيعات وحجم القوة البيعيه كما سيوضح فيما بعد . وبالطبع فان نتائج العمله الكليه يجب أن تتوافق وتتلاءم مع أهداف الادارة العليا .

وعموماً فانه يوجد على الاقل عاملين يحتمان ضرورة الاستفاده الكفء من الوقت المنفق بواسطة رجال البيع وهما طبيعة الوقت نفسه كمورد وارتفاع التكاليف المتعلقة بوقت رجال البيع . ان الوقت في حد ذاته يعتبر مورداً هاماً ومحدوداً . وعلى أية حال فان الوقت كمورد يختلف عن الموارد الاخرى من حيث أنه لا يمكن تراكمه ولكن يمكن استخدامه طالما

كان متاحا . وبالإضافة ، فالوقت كمورد يوجد بصورة ثابتة ، ونجد أن المديرين عموما يخططون لاستخدام معظم الموارد بفاعلية وبكفاءة ، ولا يحدث ذلك عادة فيما يتعلق بكيفية انفاق الوقت . فالوقت يمر ويفقد اذا لم يتم استخدامه من خلال خطه فعاله . ولذلك فانه يجب أن يتم دراسة وقت رجال البيع بطريقه نظاميه وتحديد الوقت المنتج والوقت غير المنتج ومحاولة تخفيض الوقت غير المنتج والمتعلق بمسموحات الاكل والراحه والسفر واختلاف ذلك بما يمكن من تحقيق الفاعليه والكفاءه في استغلال الوقت بما يساعد على تكريس الوقت للمقابلات البيعيه وخدمة العملاء بما ينعكس على تحسين الاداء وزيادة المبيعات .

وعموما فان التكلفة المتعلقة بالمقابلات البيعيه لرجال البيع مع العملاء تتزايد باستمرار وتتضمن التكلفة لكل مقابله التكاليف المباشره المتعلقة بالمرتبات والعمولات والمكافآت التشجيعيه وتكلفه السفر والتكاليف المتعلقة بالمأك والمشرّب أثناء السفر لعمل المقابله الى غير ذلك . ويجب أخذ تلك التكاليف في الاعتبار وذلك نظرا لتأثيرها على الربح وأيضا أخذ تكلفة الوقت في الاعتبار، ونظرا لان عدم الكفاءه في الاستفادة من وقت رجال البيع يكون مكلفا جدا، هذا بالإضافة الى تأثير عدم الكفاءة في استغلال الوقت على الوقت الذي ينفقه رجل البيع وجهها لوجه للاتصال البيعى مع العملاء . وتبعاً لبعض الدراسات فان رجل البيع الصناعى (المتوسط) ، بالرغم من حقيقة أنه يعمل أكثر من ٩ ساعات يوميا ، فانه يقوم بانفاق ٣ ساعات و ٥٢ دقيقه فقط على البيع وجهها لوجه . أما السفر ، والانتظار للمقابلات ، وعمل الاوراق (العمل الكتابي) فانه يأخذ أكثر من نصف اليوم تقريبا . وقد أوضحت دراسة ميدانيه أخرى أن رجل البيع الصناعى ينفق تقريبا ٣/١ الوقت في البيع وجهها لوجه . وهذا لا يساعد على زيادة التكاليف المتعلقة بكل مقابله فقط وانما يؤثر أيضا على مدى فاعلية الاولويات والاسبقيات الموضوعه لانشطة رجل البيع . ان النجاح في عمل البيع هو نتيجة لما يقوم به رجل البيع وأيضا الكيفية التى يقوم بأداء العمل بواسطتها ، وقد تم توجيه الاهتمام الى كيفية استخدام المهارات البيعيه عند عمل المقابلات البيعيه ، ولكن كيف يقوم رجل البيع بانفاق وقته في العمل فانه لم يتم توجيه الكثير من الاهتمام اليها بالرغم من أهميتها .

ومن الاهمية بمكان الإشارة الى أنه يوجد العديد من المشكلات التى يمكن أن تواجه الادارة عند القيام بتخطيط وتصميم قطاعات جديده فيما يتعلق بالسلع المباعه سابقا فى قطاعات أخرى أو بالسلع الجديده التى تتطلب قوة بيعيه منفصله عن القوة البيعيه التى تباع السلع القديمه ، وبتدعيم المنتجات . وبالرغم من أن التركيز سوف يكون على تصميم القطاعات الجديده ، فان المبادئ والنماذج يمكن تطبيقها عند اعاده بناء وتكوين القطاعات

الموجوده . وفى الحالة الاخيره ، فان التحليلات يمكن أن تبهى على بيانات حقيقه من القطاع المناسب ، ويجب مراعاة العوامل الاتيه :

(١) أن القطاع يجب أن يملك كميه كبيره وكافيه من المبيعات والتي يستطيع ويمكن لرجل البيع أن يعمل ويعيش بها .

(٢) يجب أن يكون رجل البيع قادرا على العمل بالقطاع بكفاءة واقتصاديه .

(٣) وبقدر الامكان فان القطاع يجب أن يكون به بعض الحسابات (العملاء) التى يكون من السهولة التعامل معها والبيع لها . فلو أن كل العملاء (الحسابات) المرتقبه من الصعب البيع لها ، فانه يكون من الصعبه بمكان دفع رجل البيع والاحتفاظ به .

(٤) ان المدينه الموجود بها المركز الرئيسى يجب أن تكون موجوده فى القطاع الذى يمكن رجل البيع وأسرته من الابقاء على مستوى معيشى ملائم مع دخل رجل البيع . سواء مايتعلق بالدراسة أو المواصلات أو مختلف وسائل المعيشه ، ولاشك أن ذلك سوف يساعد على الابقاء على معنويات مرتفعه لرجل البيع .

(٥) ان القطاع يجب أن يغطى مساحه ليست كبيره بحيث يكون السفر بالليل عند حده الأدنى .

(٦) ويجب أن يتوافر فى القطاع تسهيلات مواصلات كافيه حتى يمكن للمشرفين . الامداد بالمساعده المطلوبه وأيضا فان ذلك يسهل تسليم البضاعه بكفاءة واقتصاديه وبدون تأخير .

(٧) ان المبيعات المرتقبه للقطاع يجب أن تكون كبيره . بدرجة كافيه والتكاليف البيعيه منخفضه بدرجة كافيه بحيث تمكن المنشأة من الحصول على عائد ملائم على الاستثمار .

(٨) ان كل قطاع يجب أن يملك تقريبا نفس فرص الدخل كالقطاعات الاخرى فى البلد .

ويجب مراعاة أن مبيعات الشركه ومجهوداتها التسويقيه كما تتأثر بالبيئه التى تعمل بها المنشأة ، تتأثر أيضا بالمبيعات المحدده . ولذلك فان حجم القوة البيعيه يتم تحديده بناء على ما تحتاج . الشركه الى تحقيقه من أهداف البيع وليس بناء على ما تستطيع المنشأة عادة انفاقه على القوة البيعيه . وعلى أية حال ، فان معظم الشركات تقوم بالعمل للحصول على الارباح ولذلك فان تكلفة الوصول الى مبيعات معينه لا يجب أن تكون كبيره .

وعلى أية حال فمن أجل تصميم القطاعات الجديده لاول مرة أو القيام بمراجعة حدود ما هو موجود بالفعل فانه يتم اتباع نفس الخطوات العامه . وعادة مانجد أن معظم الشركات تتعامل أكثر مع مراجعة القطاعات الموجوده عند القيام بتأسيس قطاعات جديده تأسيسا كاملا . وتنشأ المشكلات فى تحديد القطاعات عادة نتيجة للتغيرات فى الموقف التسويقى للمنشأة ، فمثلا فان التغيرات فى خط الانتاج ، والتحول فى مدى أهميه

العملاء ومواقعهم، والتغيرات في المنافسه، كل ذلك له مغزى كبير فيما يتعلق بمدى ملائمة الاستمرار في ترتيبات القطاع الموجود. وأحيانا فان المشكله ترجع الى عدم ملائمة القطاعات الموضوعه أساسا وذلك نظرا لانها قد تم قياسها على أساس من البحث غير المناسب أو بناء على آراء مديرين غير مهرة. ففي بعض الاحيان قد يتم وضع القطاعات عن طريق تقليد نفس الترتيبات بالنسبه للمنافسين والموزعين للمنتجات المتشابهه مع عدم توجيه الانتباه الى تغطية المبيعات والاحتياجات التسويقيه للمنشأة. وفي أحيان أخرى فانه قد يتم بناء القطاعات حول مراكز التجمع السكاني، أو مراكز المواصلات، أو مواقع منازل رجال البيع، وذلك بالرغم من أن هذه العوامل يمكن أن يكون لها علاقه بسيطه أو لا يوجد علاقه بينها وبين المبيعات المرتقبه أو مواقع العملاء أو متطلبات خدمتهم.

وعموما فان ادارة الوقت والقطاع تعرف على أنها التخطيط والتنفيذ والرقابه والمتابعة لانشطة رجل البيع، وهذا يتطلب ادراك المبيعات والارباح المرتقبه للقطاع الموقع وأيضا التركيز على فعاليتها وكفاءة الاستفادة من الوقت. ويوضح الشكل (٣٢) العناصر الرئيسية للتخطيط والتي تمدنا بالاطار الاساسي للتنفيذ والرقابه المتاحة للأنشطه البيعيه.

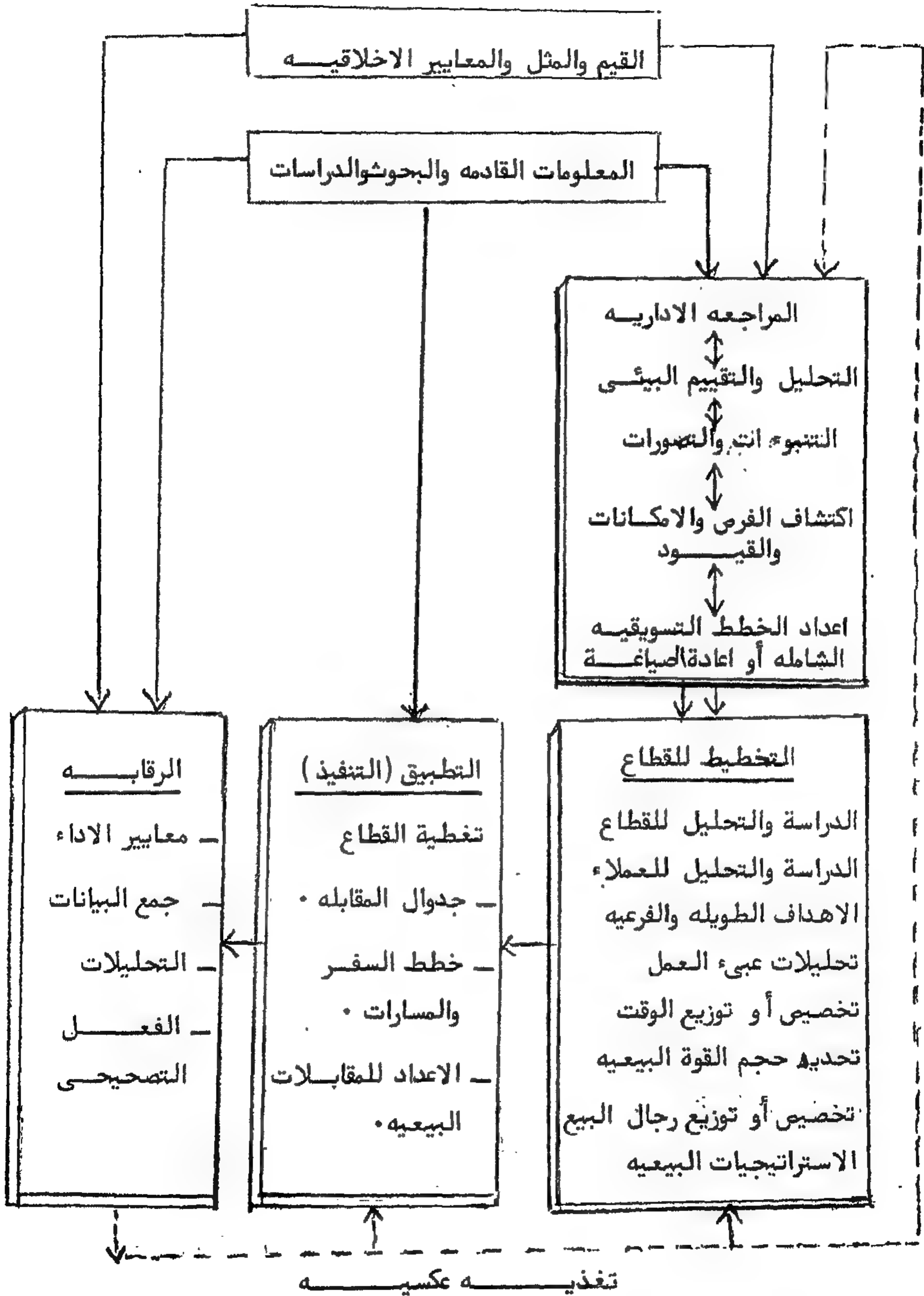
ان التخطيط هو نشاط اداري يمكن من التحديد المسبق للاهداف والتقرير للموارد لتحقيق تلك الاهداف، والتصميم للاستراتيجيات والتكتيكات لتحقيق أفضل تخصيص وتوزيع واستخدام لهذه الموارد لتحقيق تلك الاهداف. وبدون خطه فان أنشطة رجل البيع لا تكون موجهه لتحقيق أهداف معينه وتكون الرقابه مستحيله حيث أنه لا يوجد أساس يتم بناء عليه تقييم أنشطة رجل البيع. ان الاستفادة واستغلال الوقت بدرجه أفضل يكون فقط عندما ينتج عن ذلك أقصى مساهمه في تحقيق الاهداف الاكثر رغبه في التحقيق.

ان التنفيذ يتضمن تلك الانشطه المطلوبه لمقابله العملاء (الحسابات) وتغطية القطاع بكفاءة. وتتضمن تحديد متخذى القرارات الذين سيتم الاعتماد عليهم في القرارات المتعلقة بالعملاء وتطوير جداول المقابله، والتخطيط وعمل المقابله البيعيه الحقيقيه، وتصميم خطط خطوط السير والتوقعات.

وتتعلق عملية الرقابه بالانشطه الضروريه للتأكد على أنها تساهم في تحقيق الاهداف المخطط لها. ان المدخلات المتعلقة بالمعلومات تتضمن التقارير والتسجيلات، وتمد رجل البيع بالبيانات الحرجه والضروريه لتقييم الاداء الحقيقي مع المعايير المحدده مسبقا. ان الرقابه ضروريه ولكن ايضا فان الانشطه غير البيعيه ضروريه في هذه المرحله. وأيضا (م ٣٣ - التسويق والفراغ ج ٣)

شكل (٣٧)

ادارة الوقت والقطاع لرجل البيع



فان النظام الذاتى لرقابه الوقت يكون متضمنا فى هذه المرحله • وسوف نقوم بشرح كل من التخطيط والتنفيذ والرقابه فيما يلى :

• التخطيط للقطاع •

ان نقطة البدايه فى التخطيط للقطاع تعتمد على الخطه التسويقيه للمنشأة حيث يتم بناء عليها التخطيط التفصيلى للقطاع • والمعروف أن الخطه التسويقيه تعتمد ومن ثم التخطيط للقطاع يعتمدان على أساس من القيم والمعايير الاخلاقيه ، وعلى أسس مسن المعلومات القادمه والبحوث والدراسات اللازمه والتي بناء عليها تتم عملية المراجعة الاداريه من أجل التحليل للبيئه الخارجيه بجوانبها المختلفه (اقتصاديه وقانونيه واجتماعيه وتقنيه وخلافه) • وكذا من أجل التقييم للبيئه الداخليه للمنشأة • وبناء على ذلك يتم اعداد التنبؤات والتصورات عن الفرص والامكانيات والمحددات والقيود بما يمكن من اعداد الخطه التسويقيه أو اعاده صياغتها متضمنا ذلك الاهداف والسياسات والاستراتيجيات التسويقيه وخلافه • وبناء عليه وعلى ضوء الخطه التسويقيه الشامله يمكن الدخول فى تفاصيل التخطيط للقطاع واعداد الاستراتيجيه البيعيه •

وتتضمن عملية التخطيط للقطاع الدراسه والتحليل للعديد من المتغيرات المرتبطه وسوف نقوم بتوضيح ذلك فيما يلى ; (Patty & Hite, 1988; Hartely, 1979)
(Still & Cundiff, 1969 ; Vizz & Chambers, 1977) :

الدراسة والتحليل للقطاع : ان النقطة المبدئيه فى تخطيط القطاع هي اختيار وحدة رقا به جغرافيه ، وهذه الوحدات التي يمكن استخدامها للرقابه قد تكون مديريات أو محافظات أو مراكز أو مدن أو قرى أو قطاعات بيعيه أو مراكز تجاريه أو خلافه • فمثلا مبيعات القطاعات المختلفه يتم تحديدها كأساس لكل وحده من الوحدات الجغرافيه • ويجب أن يتم اختيار وحده جغرافيه صغيره نسبيا وذلك للسماح للادارة بادراك احدي القيم الاساسيه والمتعلقه بالتعريف الجغرافى الدقيق للمبيعات المرتقبه • فلو أن وحدة الرقا به كبيره ، فان المناطق التي تملك مبيعات مرتقبه منخفضه يمكن اذا تم تضمينها مع المناطق ذات المبيعات المرتقبه المرتفعه تخفيض مبيعاتها ، وأيضا فان المناطق ذات المبيعات المرتقبه المرتفعه يمكن الا تكون واضحه وذلك بواسطه تضمينها مع تلك المناطق ذات المبيعات المرتقبه المنخفضه •

وأيضا فان الاختيار لوحده رقا به صغيره نسبيا وغير متغيره يجعل من الممكن اعاده رسم حدود القطاع ببساطه وسهوله نسبيه بواسطه اعاده توزيع وحدات الرقا به بين القطاعات •

فلو أن المنشأة رغبت فى اضافة رجل بيع الى قطاع معين وتخفيض رجل بيع من قطاع آخر، فانه من السهولة القيام بعملية النقل من وحدات رقبه مثل المدن بدلا من المحافظة. وعلى أية حال فان استخدام المديريات والمحافظات والمراكز والمدن وخلافه كوحده جغرافيه للرقابه الاساسيه تمثل أفضل وسيله لاعادة تقسيم السوق كله.

هذا ويجب أن يتم دراسة وتحليل الوحدات الجغرافيه والتي تم اختيارها من حيث حجم السكان ودرجة التركيز فى المناطق المختلفه ومستوى الدخول فى كل منطقه ودراسة القوة الشرائيه، وأيضاً دراسته العوامل الاجتماعيه (من عادات وتقاليد وغيرها) والعوامل الاقتصاديه والسياسيه والتكنولوجيه وغيرها. وتساعد الدراسة والتحليل لكل العوامل والمتغيرات فى الوحدات الجغرافيه المختلفه على تحديد حجم المبيعات المرتقبه الاجماليه لجميع القطاعات.

الدراسه والتحليل للعملاء : ويتم ذلك عن طريق دراسة وتحليل القطاع وتعريف وتحديد الكميات المرتقبه للمبيعات لمختلف العملاء. ويتم تعريف الحسابات بواسطة اسم العميل. ولعمل ذلك يتم استخدام العديد من المصادر للحصول على البيانات. ومن تلك المصادر تقارير الشركه للمبيعات الماضيه فى القطاع وذلك فى حالة القطاعات القائمه، البيانات الحكوميه، والتقارير المتعلقه بمبيعات الصناعات ككل فى القطاع، والمنشورات من الموء سسات المهنيه والتجاريه، وقوائم العضويه، ومراجع الموء سسات الاخرى. ان تلك المصادر تساعد على خلق قائمه من المعلومات الحقيقيه والواقعيه وليست المحتمليه أو المتوقعه. وقياس العملاء المرتقبين من هوء لاء المعتقد وجودهم وذلك باستخدام مقياس عامل السوق أو مرشد للمدخلات/المخرجات. ان ذلك سوف يعطى الادارة فكرة مبدئيه عن اجمالى السوق المرتقب. وعلى اية حال، وحيث أن عدد من الشركات سوف يشترك فى هذا الاجمالي المرتقب، فان الادارة يجب أن تقوم بتقدير النصيب من السوق بناء على هذه الحسابات المرتقبه الاجماليه.

ان النصيب المقدّر واحتمال تحقيقه يعتمد على العديد من المتغيرات منها (١) النصيب الحالى من ذلك النصيب المرتقب، (٢) درجة ونوع المنافسه، (٣) اختلافات المنتج والسعر والخدمه عن المنافسين، (٤) العلاقات مع الحسابات الاخرى.

ان توقيع النصيب المقدّر واحتمال تحقيقه يمثل قرار حكمى عمومى، ويتم بناء عليه وضع نظام مناسب لتقسيم العملاء تبعاً لحجم الشراء السنوى المرتقب. فمثلاً المجموعه أ تمثل العملاء التى يجب على رجال البيع التركيز عليها، وبناء على خبره

السابقة عن القطاع إن وجدت، فإن مدير القطاع يقوم بتقرير الحد الأدنى (من حجم المبيعات المرتقب) المطلوب للعملاء المتوقعين حتى يتم وضعهم في مجموعه أ، وأيضا تحديد نموذج المقابلات البيعية لتلك الشركات الواقعة في تلك المجموعة، ومثال هل كل شركة يتم الاتصال بها وعمل المقابلة كل اسبوع أو مرتين في الاسبوع أو خلاف ذلك. ان نماذج المقابلات لاى مجموعه أخرى تعتبر جزء من المجموعة أ. فالشركات فى مجموعه ب، يمكن أن يتم المقابلة لها بما يعادل نصف مرات المقابلات فى المجموعة أ، أما المجموعه ج، فيتم عمل المقابلات لها بما يعادل ¼ عدد مرات المجموعة أ، هكذا لباقي المجاميع إن وجدت. ان هذا النموذج للمقابلات وعددها يعتبر مجرد مثال، ولكن نموذج المقابلة الحقيقيه يمكن أن يعتمد على القيمة الحديه لك مقابلة اضافيه، فطالما أن التكلفة لعمل مقابلة اضافيه على عميل متوقع معين تكون أقل من الدخل الممكن تحقيقه من وراء المقابلة، فإن المقابلة يمكن عملها، وأيضا يجب الأخذ فى الحسبان الاعتبارات المتعلقة بالوقت.

تحليلات القيمة المتوقعة: يمكن استخدام نموذج تحليلات القيمة المتوقعة لعمل

تقديرات للقيمة المرتقبه من العملاء المتوقعين. ولتوضيح ذلك نفترض أنه عند تحليل قائمة العملاء المتوقعين، فإن مدير المبيعات قد قام بعمل التقديرات الموضحة فى جدول (٧) التالى، مع ملاحظة أنه قد تم تقسيم عملاء القطاع فى المجموعات كالتى: مجموعه أ الشركات مع مبيعات مرتقبه مقدارها ٥٠٠٠٠ جنيه فأكثر، مجموعه ب الشركات مع مبيعات مرتقبه مقدارها ٢٥٠٠٠ جنيه الى أقل من ٥٠٠٠٠ جنيه، مجموعه ج، الشركات مع مبيعات مرتقبه أقل من ٢٥٠٠٠ جنيه.

جدول (٧):

الشركة	المشتريان الحاليه	احتمال الحصول على عمل معهم	القيمة المتوقعة (بالجنيه)	الدرجه (القسم)
س	٢٥٠٠٠٠	٤٠٪	١٠٠٠٠٠	أ
ص	٥٠٠٠٠٠	٥٪	٢٥٠٠٠	ب
ع	١٠٠٠٠٠	٨٠٪	٨٠٠٠٠	أ
ف	٢٥٠٠٠	١٠٪	٢٥٠٠	ج

ويتضح من الجدول السابق أن الشركة ص حسب المشريات الحاليه تعتبر أفضل ولكن اذا تم أخذ احتمال التحقق فى الحسبان لوجدنا أن الشركة س، ع تعتبر أفضل وقد تم وضعهم فى القسم أ، وذلك بناء على حجم المبيعات المتوقعة، أما الشركة ص فقد تم وضعها

فى القسم ب وذلك نظرا لانخفاض حجم المبيعات المتوقعه عن الشركه س ، ع • أما الشركه ف فقد تم وضعها فى القسم ج وهكذا •

تحديد الاهداف الطويله والفرعيه : ان تحليلات المبيعات توضح المبيعات المرتقبه فى القطاع ، ويتم بناء على ذلك وضع الاهداف الطويله والفرعيه التى تمكن من تحقيق هذه المبيعات المرتقبه • ويتم تحقيق الاهداف الطويله عن طريق سلسله من الاهداف الفرعيه • ومن الاهداف الطويله (١) النصيب من السوق فى الاجل الطويل ، (٢) الانطباع عن الشركه بناء على مركزها ككائنات أو تابع فى السعر ، جودة المنتج ، المزايا الخدميه ، الموقف التنافسى أوغير ذلك ، (٣) تطوير أسواق جديده وبناء على الاستخدامات الجديده ————— والمستخدمين الجدد للمنتجات الموجوده ، واغراق السوق بالمنتج الجديد •

ومن الاهداف التى يمكن اشتقاقها من الاهداف الطويله ويتم وضعها من أجسسـل (١) كل عميل فى القطاع بناء على القيمه المتوقعه ، (٢) كل منتج فى الخط فيما يتعلق بربحيته ومساهمته فى مبيعات المنتجات الاخرى ، (٣) اتحاد السابق مثل أهداف مبيعات المنتج بواسطة العميل • وعلى أية حال فان الاهداف يجب أن تكون فى صورة كميه حتى يمكن استخدامها كمعايير فى تقييم الاداء ويمكن ذلك من تقييم الانشطه الهامه •

تحليلات عبء العمل لرجل البيع : بناء على ما سبق وبعد أن تم تقسيم العملاء الى مجموعات أ ، ب ، ج بناء على حجم المبيعات المتوقعه أو باستخدام أى أساس آخر ، وأيضا بعد تحديد عدد العملاء بكل مجموعه ، وتم ايضا تحديد الاهداف فان الخطـــــوة التاليه هى تقدير الموارد المطلوبه من حيث الوقت والمجهود المطلوبين لتحقيق هـــــذه الاهداف • وذلك مع الاخذ فى الاعتبار المتغيرات التاليه : عدد العملاء التى سوف يتم تغطيتهم ، وعدد المقابلات التى سيتم عملها معهم ، ومدة كل مقابله ، ووقت السفر المطلوب ، وعنصر الوقت المتعلق بالانشطة غير البيعيه •

ان كل عميل أو حساب يتطلب بعض الانشطه والتى يمكن تقسيمها الى ثلاث مكونات (١) خلق الطلب (متضمنا عمل المقابلات البيعيه) ، (٢) تنفيذ الطلب ، (٣) خدمه الطلب • ان تنفيذ الطلب وخدمته لا تمثل أنشطه بيعيه (فهى أنشطه غير بيعيه) ، فبغض النظر عما اذا قام رجل البيع بمتابعتها أم لا ، فإن التوزيع الصارم للوقت المنفق على هذه الانشطه يعتبر من الاهميه بمكان ويمكن استخدام خبره السابقه فى تقديره فى كل يوم •

ويتم عمل مقارنه بين الوقت المطلوب والوقت المتاح لكى يتم قياس مدى الملاءمه بين

الوقت المطلوب فى القطاع واجمالى الموارد من الوقت لرجل البيع • وعليه يمكن عمل تعديلات أو تسويات مقدما • وحيث أن موارد الوقت لرجل البيع محدوده ، فإن التعديلات يمكن أن يتم عملها على الاهداف عادة ، ولكن اعتبار مقدار الوقت المتاح على أية حال وأي تعديلات لاحقه من الاهداف تتجه الى جعل الاهداف أكثر واقعيه •

ولتحديد أعباء العمل لرجال البيع فانه يجب تحديد الاتى: (١) اجمالى عدد أيام البيع فى السنه ، (٢) عدد مرات السفر الضروريه ، (٣) متوسط طول المقابله البيعيه (متضمنا ذلك وقت الانتظار) • ويوضح الجدول (٨) التالى تحليلات أيام العمل فى السنه • ونجد أنه يوجد عدد من الايام وقدره ٢٨٥ يوما متاحا للعمل فى السنه، وذلك بعد الاخذ فى الاعتبار الاجازات وأيام العطلات ، وخلافه • وأيضا وبعد الاخذ فى الاعتبار الايام المتعلقة باللقاءات والمؤتمرات ، واللقاءات الشخصيه مع مدير المبيعات والاجازات الراجعه للمرض ، فإن اجمالى الوقت المتاح للعمل سوف يكون ٢٥٠ يوما •

جدول (٨) : اجمالى أيام البيع السنوى •

اجمالى أيام السنه	٢٦٥ يوما
يخصم منها أيام العطل الاسبويه (تقريبا)	٥٢
اجازات رسميه كالاعياد وخلافه	١٦
اجازات رجل البيع	<u>١٢</u>
اجمالى أيام العمل	٢٨٥
يخصم منها :	
اللقاءات البيعيه وخلافه	٢٥
المرض	<u>١٠</u>
اجمالى أيام البيع	٢٥٠ يوما •

وأيضا فإن الوقت المتعلق بالسفر يخفض من الوقت المتاح لرجل البيع والذي يمكن انفاقه فى عمل المقابلات مع العملاء • ويوضح جدول (٩) صافى أيلم البيع مع الاخذ فى الاعتبار الوقت المتعلق بالسفر وذلك مع افتراض أنه يتم قطع مسافه ٥٠ كيلو مترا فى المتوسط فى الساعه • فلو أن رجل البيع يعمل ١٠ ساعات فى اليوم ويقوم بالسفر لمسافه ١٥٠٠٠ كيلو مترا فى السنه بمتوسط ٥٠ كيلو مترا فى الساعه ، فإنه سوف يمضى وقت معادل ٣٠٠ يوم عمل • ويترك من أيام العمل السنوى ما قدره ٢٢٠ يوم، ويوضح جدول (٩) أيضا

كيف أنه كلما زادت عدد الكيلومترات المقطوعة في السفر كلما تأثر صافي أيام البيع، ولذلك فانه يجب التقليل من السفر كلما أمكن ذلك وتقصير المسافات والحركة المتعلقة بها على قدر الامكان .

جدول (٩) : صافي أيام البيع مع الاخذ في الاعتبار السفر بمعدلات مختلفة من المسافات .

السفر للعمل كيلو/سنة (بالالف)	اجمالي أيام المبيعات	أيام السفر	صافي أيام البيع
١٥	٢٥٠	٣٠	٢٢٠
٣٠	٢٥٠	٦٠	١٩٠
٤٥	٢٥٠	٩٠	١٦٠
٦٠	٢٥٠	١٢٠	١٣٠
٧٥	٢٥٠	١٥٠	١٠٠

والخطوة التالية هي تحديد عدد مرات المقابلات البيعية لرجل البيع والذي يستطيع عملها في السنة . ويوضح الجدول (١٠) ذلك بناء على مسافات مختلفة يتم قطعها كل عام . ويتضح من الجدول أنه بناء على مسافة ١٥٠٠ كيلو متر في السنة وصافي عدد أيام بيع ٢٢٠ يوما ، ولو أن متوسط المقابلة كان ساعتين ، فان رجل البيع يستطيع عمل ١١٠٠ مقابلة بيعية في السنة وذلك بناء على أن عدد ساعات العمل اليومي ١٠ ساعات .

جدول (١٠) : المقابلات البيعية في السنة .

السفر للعمل كيلو/سنة (بالالف)	صافي أيام العمل	متوسط طول المقابلة البيعية (بالساعة)	١	٢	٤
١٥	٢٢٠	٢٢٠٠	١١٠٠	٥٥٠	
٣٠	١٩٠	١٩٠٠	٩٥٠	٤٧٥	
٤٥	١٦٠	١٦٠٠	٨٠٠	٤٠٠	
٦٠	١٣٠	١٣٠٠	٦٥٠	٣٢٥	
٧٥	١٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	٢٥٠	

توزيع الموارد والعائد على الوقت المستثمر : بعد تحليل الحسابات في القطاع ووضع الاهداف الطويلة والفرعية وتطوير الموارد من الوقت والمجهود المطلوب لتحقيق الاهداف،

فان رجل البيع يقوم بتوزيع تلك الموارد المتاحة بحيث يُمكن ذلك من تعظيم العائد .
ويجب أن يأخذ في الحسبان تكلفة عمل كل مقابله . وبعد أن يتم تحديد متوسط عدد
المقابلات التي يستطيع رجل البيع عملها في قطاع معين يتم قسمتها بواسطة اجمالسي
التكاليف السنويه المتعلقة بالبيع . وبذلك يستطيع رجل البيع حساب التكلفة لكل مقابله .
ان نقطة التعادل للساعة يمكن تحديدها عن طريق قسمة تكلفة كل مقابله على نسبة اجمالي
الربح . ان العائد على الوقت المستثمر (عوم) يمكن ايضا حناها كالآتي :
العائد على الوقت المستثمر (عوم) = اجمالي الربح ÷ تكلفة الوقت المستثمر ، واذا كان
العائد على الوقت المستثمر (عوم) أكبر من ١ ، فانه يكون في تلك الحالة مربحا ، أما
اذا كان أقل من ١ ، فانه يكون غير مربح . ويمكن لمدير المبيعات مقارنة عوم لكل
مجموعه من العملاء (الحسابات) أ ، ب ، ج .

ويعتبر هذا المدخل على درجه من الاهميه وذلك لانه بالامكان تقرير استخدامات
بديله للوقت . ان تطبيق عوم لكل الحسابات سوف تمكّن رجل البيع من تخصيص وقته الى
هذه الحسابات بطريقه تمكنه من تعظيم الاستفادة من الوقت . ان هذه التحليلات تعتبر
ضروريه لمساعدته رجل البيع في تقرير ما هي أكثر الحسابات ربحيه لمقابلتها . وفي معظم
الحالات على أية حال ، فانه يجب تغطية بعض الحسابات الاقل في الربحيه في القطاع .
وفي كلتا الاحوال فان رجل البيع يجب تقدير مقدار الوقت الذي يستطيع منحه للاستثمار
في حساب معين .

تحديد حجم القوة البيعيه : بناء على عدد مرات المقابلات في كل سنه كما تم حسابها
في جدول (١٠) السابق وملئ الجدول (١١) بارقام ، فان مدير المبيعات يستطيع
تحديد عدد رجال البيع المحتاج اليهم في قطاع معين .

جدول (١١) : المقابلات المخطط لها والمبيعات لكل مجموعه من العملاء .

مجموعه الحسابات (المبيعات بالوحدات)	عدد الحسابات	تكرار المقابله لكل حساب	المقابلات المخطط لها لكل عميل	متوسط المبيعات بالوحدات	المبيعات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)
أ					
ب					
ج					

(١) تحديد ما هي أقل مبيعات سوف تكون بكل مجموعه من مجموعات العملاء .
(٢) تحديد عدد الحسابات (العملاء) الحقيقي لكل مجموعه (أ ، ب ، ج) في القطاع

(٣) تحديد عدد مرات تكرار المقابل له لكل حساب في السنة (عادة ما يبنى ذلك على الحكم الشخصي).

(٤) يتم ضرب عمود (٢) \times عمود (٣).

(٥) يتم تحديد متوسط المبيعات بالوحدات لكل مجموعه من العملاء (باستخدام الحكم الشخصي عادة).

(٦) ضرب عمود (٢) \times عمود (٥).

ان المنشأة التي تقوم بالبيع مباشرة الى المستهلك عموما يمكنها أيضا استخدام مدخل مشابه لتحديد عدد رجال البيع الذين تحتاج اليهم المنشأة ويمكنها استخدام مدخل آخر أكثر مباشرة. ومثال فان مدير المبيعات يمكنه تطوير ورقة العمل الموضحة في جدول (١٢).

جدول (١٢) : ورقة عمل .

١٠٠٠٠٠٠ جنيه	(١) اجمالي المبيعات النقدية المرغوبه في الشهر
٤٠٠ جنيه	(٢) متوسط المبيعات النقدية
٢٥٠	(٣) عدد مرات البيع المحتاج اليها (١) \div (٢)
١ الى ٢	(٤) نسبة المبيعات الى المقابلات البيعية
١٥٠٠	(٥) عدد المقابلات البيعية المحتاج اليها ٦×٢٥٠
٤ ساعات	(٦) متوسط طول مدة المقابلات البيعية بالاضافه الى السفر
٣ مقابله	(٧) متوسط عدد المقابلات البيعية في اليوم (وذلك بفرض أن عدد ساعات العمل اليومي ١٢ ساعه)
٧٥ مقابله	(٨) عدد المقابلات البيعية المخطط لها في الشهر لكل رجل بيع (وذلك بفرض أن عدد أيام العمل في الشهر ٢٥ يوما)
٢٠ رجل بيع	(٩) عدد رجال البيع المحتاج اليهم $٧٥ \div ١٥٠٠$

وبعض الشركات الاخرى تقوم بتحديد حجم القوة البيعية وذلك بناء على التنبؤ بالمبيعات للعام القادم، حيث تقوم الادارة بتقرير النسبه التي يمكن للمنشأة توفيرها لتخصيصها على المبيعات . فبفرض أن المنشأة قررت الاتي :

(١) المبيعات المتنبوء بها للعام القادم ٢٥٠.٠٠٠ جنيه

(٢) النسبه المخصصه للمبيعات ٦ %

(٣) اجمالي تكلفة المبيعات المباشرة لكل رجل بيع ٥٠٠٠ جنيه

وعن طريق ضرب المبيعات المتنبوء بها $٢٥٠.٠٠٠ \times ٦\%$ ثم بعد ذلك قسمتها على

٥٠٠٠ جنيه ، يمكن للادارة تقرير عدد القوة البيعية التي يمكن استخدامها (٣٠ رجل) .

وهذا لا يتضمن تكاليف الاشراف والتكاليف الاداريه الاخرى والتي لايمكن تخصيصها مباشرة الى رجل بيع معين .

تخصيص رجال البيع الى القطاعات : عندما تقتنع الادارة بأن الترتيبات التي قد تسم عملها للقطاع البيعى هي أفضل ما يكون ، فانها تكون جاهزة لتخصيص رجال البيع على القطاعات . وعند هذه النقطة فانه التخصيص للقطاع عادة ما يتم بناء على افتراض ضمنى وهو أن كل رجال البيع متوسطين ويتم توزيع أعباء العمل بناء على ذلك . وهذا قد لا يكون افتراض صحيح فى جميع الحالات . فنجد ما يكون معقول من أعباء العمل وما هو مرغوب بالنسبة لرجل بيع قد لا يكون ملائم لرجل بيع آخر . وأيضاً فان فاعليات العديد من رجال البيع تختلف مع القطاع الذى وقع له . فقد يوجد رجل للبيع ناجح فى قطاع ما ويفشل فى قطاع آخر بالرغم من أن المبيعات المرتقبة فى القطاع وصعوبات التفطيه واحده تقريبا ، ويرجع ذلك الى أن أداءه النسبى يعتمد على بعض العوامل البيئيه مثل خصائص العملاء والعادات والتقاليد ، وتأثيرات الاخرى فى القطاع .

وعلى أية حال فان الادارة عند تخصيص رجال البيع الى القطاعات يجب أن تعمل على تعظيم الارباح وذلك عن طريق الاستفادة القصوى من الفرص البيعيه المتوافره فى مختلف القطاعات . وحيث أن القطاعات تختلف من حيث المبيعات المرتقبة والتي تمثل أعداد مختلفه من الفرص البيعيه ، وأيضاً فان رجال البيع يختلفون من حيث القدرات والمهارات والفاعليه المرتقبة ، وعليه فان عملية التخصيص لرجال البيع الى القطاعات لتحقيق أقصى ربح ممكن ليس بالسهوله المتصوره . فاستخدام طريقة تخصيص معينه تحتاج الى توجيه الكثير من العناية والانتباه من جانب الادارة حتى تتم على أفضل وجه ممكن وتمكن من تحقيق الاهداف المرغوبه . وعليه فان القطاعات البيعيه يجب تصميمها بعنايه كافيه ويجب أن تتم عملية التخصيص الى القطاعات المختلفه بناء على القدرات النسبيه والفاعليات المرتقبة . وعموماً فان القاعده العامه التى يمكن للادارة اتباعها عند تخصيص رجال البيع الى القطاعات المختلفه هى أن تتم عملية التخصيص لرجل البيع بناء على مدى تحقيقه لاقصى مساهمات ممكنه للربحيه فى هذا القطاع . وبالرغم من ذلك فان هذه القاعده قد لا يمكن تطبيقها تطبيقاً تاماً على كل الابعاد فى كل مشكله تتضمنها عملية التخصيص لرجال البيع .

ونجد عادة أن تلك القاعده العامه لتخصيص رجال البيع الى القطاعات ليست شائعة الاستخدام والتطبيق ، ويرجع ذلك عموماً الى أن قدرة الادارة على الحكم فى اتخاذ هذه القرارات يمكن أن تختلف من منشأة الى أخرى . فنجد مثلاً أن بعض الشركات قد تعارض

نقل رجال البيع من قطاع الى آخر ، ويرجع ذلك ليس فقط الى معارضة رجال البيع ولكن أيضا الى أن ذلك سوف يوء ثر على العلاقات بين رجل البيع والعملاء . ففلسفة هـذه الشركات هى عدم اتباع سياسة النقل أو على الاقل فان سياسة النقل نادرة الحدوث . ولكى يمكن ترتيب رجال البيع تبعا لمواهبهم وتبعا للفرص البيعية فى مختلف القطاعات ، فانه لابد من التخفيض من القيود المتعلقة بنقل رجال البيع من قطاع الى آخر والاعداد لذلك عند تصميم القطاعات منذ البدايه . هذا بالاضافه الى أنه يجب توسيع حدود القطاع وذلك بالاضافه الى (أو) التخفيض من المبيعات المرتقه للقطاع بحيث أن القطاعات الناتجه تحتوى على المبيعات المرتقه الملائمه لقدرات رجل البيع المخصص لهذا القطاع .

ونجد أن البعض الآخر من الشركات تقوم باتباع سياسه الحريه الكامله فى عملية تخصيص ونقل رجال البيع الى مختلف القطاعات . ويتم ذلك بناء على افتراض أن قدرات رجال البيع متساويه مع المستويات من الفرص المتاحة للمبيعات فى كل قطاع . وأيضاً فان الادارة فى تلك الشركات حرة فى العمل على نقل رجال البيع من قطاع الى آخر .

وعموماً فان الموقف فى غالبية الشركات هو بين ذلك الحدين السابقين . وذلك للعديد من الاسباب بعضها خارج عن نطاق رقابة الادارة ، فبعض رجال البيع لايمكن نقلهم من قطاع الى آخر ولكن البعض الآخر يمكن نقلهم من قطاع لآخر . وهذا يعنى أنه فى غالبية الحالات ، فان الادارة يجب أن تقوم بتصميم بعض القطاعات البيعية بما يتلاءم ومستويات القدره البيعية لرجال البيع الذين لا يمكن نقلهم أو تحويلهم ، بينما يتم تحديد واعادة تخصيص رجال البيع الاخرين مع مستويات القدرة الملائمه الى مبيعات القطاعات المصممه تبعا للإجراءات المقترحه .

ولتوضيح كيف يتم تخصيص رجال البيع الى القطاعات فاننا سنفترض موقف قد لا يحدث والذي يكون فيه المبيعات المرتقه وصعوبة التغطية متساوية فى جميع القطاعات ولكن رجال البيع يختلفون من حيث القدرات البيعية . ويوضح الجدول (١٣) التالى ذلك . ويتضح من الجدول أن المبيعات المقدره قد تم الحصول عليها عن طريق ضرب المبيعات المرتقه النقديه للقطاع فى مقياس القدرة لرجل البيع المخصص لهذا القطاع . وقد تم افتراض المساهمه الى الارباح ٣٠٪ من المبيعات المقدره . ويوضح الجدول (١٣) أن اجمالى المساهمة للارباح هى ٥٨٨٠٠٠ جنيه ، وهذا هو أقصى ما يمكن التوصل اليه هنا وبغض النظر عن كيفية تخصيص رجال البيع .

جدول (١٣) : تخصيص رجال البيع الى القطاعات المتساوية في المبيعات المرتقبة .

القطاع	المبيعات المرتقبة (بالجنيه)	رجل البيع المخصص	مقياس القدرة	المبيعات المقدرة	المساهمة للارباح (٣٠٪ من المبيعات) المقدرة
أ	٧٠٠ر٠٠٠	١	١٠	٧٠٠ر٠٠٠	٢١٠ر٠٠٠
ب	٧٠٠ر٠٠٠	٢	٧	٤٩٠ر٠٠٠	١٤٧ر٠٠٠
ج	٧٠٠ر٠٠٠	٣	٦	٤٢٠ر٠٠٠	١٢٦ر٠٠٠
د	٧٠٠ر٠٠٠	٤	٥	٣٥٠ر٠٠٠	١٠٥ر٠٠٠
	٢٨٠٠ر٠٠٠			١٩٦٠ر٠٠٠	٥٨٨ر٠٠٠

والآن وبفرض أن هذه القطاعات قد تم اعادة تصميمها بحيث تتغير المبيعات المرتقبة بنسبه مباشره مع قدرات رجال البيع المخصصين لها ، مع نفس اجمالي المبيعات المرتقبه النقديه كما هو موضح في جدول (١٣) . والنتيجه التي تم الحصول عليها بناء على ذلك موضحة في جدول (١٤) .

جدول (١٤) : تخصيص رجال البيع الى القطاعات التي تحتوى على مبيعات مرتقبة متناسبه مع قدرات رجال البيع .

القطاع	المبيعات المرتقبة (بالجنيه)	رجل البيع المخصص	مقياس القدرة	المبيعات المقدرة	المساهمة للارباح (٣٠٪ من المبيعات) المقدرة
أ	١٠٠٠ر٠٠٠	١	١٠	١٠٠٠ر٠٠٠	٣٠٠ر٠٠٠
ب	٧٠٠ر٠٠٠	٢	٧	٤٩٠ر٠٠٠	١٤٧ر٠٠٠
ج	٦٠٠ر٠٠٠	٣	٦	٣٦٠ر٠٠٠	١٠٨ر٠٠٠
د	٥٠٠ر٠٠٠	٤	٥	٢٥٠ر٠٠٠	٧٥ر٠٠٠
	٢٨٠٠ر٠٠٠			٢١٠٠ر٠٠٠	٦٣٠ر٠٠٠

وبناء على الجدول (١٤) ، نجد أن اعادة تصميم القطاعات بحيث تتناسب المبيعات المرتقبة مباشرة مع القدرات لرجال البيع المخصصين قد ادى الى زيادة المساهمة للارباح بمقدار ٤٢ر٠٠٠ جنيه .

والآن ماذا سوف يحدث للمساهمة في الارباح لو أن اجمالي المبيعات المرتقبة قد تم تقسيمها بطريقه أخرى . وعلى أية حال فانه يوجد الكثير من الطرق التي يمكن بها تقسيم المبيعات . ويوضح الجدول (١٥) تقسيم مختلف لمبلغ ٢٨٠٠ر٠٠٠ جنيه من

المبيعات المرتقبة، وعلى أية حال فإن رجال البيع لازال يتم تخصيصهم فى ترتيب تبعاً لمقدرتهم .

جدول (١٥) : تخصيص رجال البيع تبعاً لقدراتهم الى قطاعات تحتوى على مبيعات مرتقبة مختلفة .

القطاع	المبيعات المرتقبة (بالجنيه)	تخصيص رجل البيع	مقياس المقدره	المبيعات المقدره	المساهمة للارباح (٣٠٪ من المبيعات المقدره)
أ	١٥٠٠٠٠٠	١	١٠	١٥٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
ب	٦٠٠٠٠٠	٢	٧	٤٢٠٠٠٠	١٢٦٠٠٠
ج	٥٠٠٠٠٠	٣	٦	٣٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
د	٢٠٠٠٠٠	٤	٥	١٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
	٢٨٠٠٠٠٠			٢٣٢٠٠٠٠	٦٩٦٠٠٠

مرة أخرى فإنه يوجد زيادة فى المساهمة للارباح، وعلى أية حال، فإن عملية تقسيم القطاعات وخطة تخصيص رجال البيع عادة ما تكون غير محتملة الحدوث . ويرجع السبب فى ذلك الى صعوبة تغطية القطاع والى اعباء العمل المرتبطة اذا تم أخذها فى الحسبان .

الى هذه النقطة فقد تم فحص المواقف بناء على افتراض أن مقاييس القدرات لرجال البيع لا تتغير مع اختلاف تخصيص رجال البيع الى قطاعات أخرى . وعلى أية حال ، فإن رجال البيع يمكن أن تتغير مستوى فاعليتهم عن طريق نقلهم الى قطاعات أخرى ، حيث أن القوة البيعية تختلف من قطاع الى آخر ويمكن أن تقيد وتحدد من أداء بعض رجال البيع . وعليه فإنه ليس واقعياً أن يتم افتراض أن مقاييس الاداء للاداء لرجال البيع تبقى ثابتة بغض النظر عن القطاع المخصص له . وبفرض أن هذه المقاييس قد تغيرت بتغير التخصص، فمع نموذج التخصص ١ أ ، ٢ ب ، ٣ ج ، ٤ د ، فإن مقاييس القدره تكون ١٠ ، ٧ ، ٦ ، ٥ كالسابق . ولكن مع تخصيص ١ ب ، ٢ أ ، ٣ ج ، ٤ د ، فإن مقاييس القدره ستكون ١٠ ، ٨ ، ٦ ، ٥ . وعلى أية حال فإن رجل البيع ١ فى هذا الموقف سوف يقوم بالاداء بطريقة جيدة حيث أن مقياس قدرته ١ وهذا بالمقارنة برجل البيع ٢ ، وبغض النظر عن التخصص . وباستخدام المعلومات الاساسيه فى جدول (١٤) ، فإن النتائج لهذا التخصص (١ ب ، ٢ أ ، ٣ ج ، ٤ د) موضحة فى الجدول (١٦) التالى :

جدول (١٦) : تخصيص رجال البيع الى القطاعات حيث أن مقاييس قدره تتغير مع تغير التخصيص .

القطاع	المبيعات المرتقبة (بالجنيه)	تخصيص رجل البيع	مقياس القدره	المبيعات المقدرة	المساهمة للارباح (٣٠ % من المبيعات)
أ	١٠٠٠٠٠٠	٧	٨ر	٨٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠
ب	٧٠٠٠٠٠	١	١٠ر	٧٠٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠
ج	٦٠٠٠٠٠	٣	٦ر	٣٦٠٠٠٠	١٠٨٠٠٠
د	٥٠٠٠٠٠	٤	٥ر	٢٥٠٠٠٠	٧٥٠٠٠
	٢٨٠٠٠٠٠			٢١١٠٠٠٠	٦٣٣٠٠٠

ويوضح الجدول (١٦) أن هذا النموذج من التخصيص قد نتج عنه اجمالي مساهمة أكبر للارباح وذلك بالمقارنه بجدول (١٤) والذي تم فيه تخصيص رجال البيع تبعاً لقدراتهم (ارباح كانت ٦٣٠٠٠٠ ، والان ٦٣٣٠٠٠) . ولذلك فانه يجب الا يتم تخصيص أفضل رجل بيع في جميع الاحوال الى القطاع ذو المبيعات المرتقبة الاكبر ، فالمسألة تحتاج الى دراسة جميع العوامل والمتغيرات للمؤثره وبناء عليه تتم عملية التخصيص بحيث يمكن ذلك من تحقيق أقصى العوائد وفي نفس الوقت تحقيق الصالح لرجال البيع .

وعموماً فان مقاييس القدره لرجال البيع يمكن أن تتغير مع نماذج التخصيص المختلفه ، وبالتالي فان الادارة من الناحية النموذجيه يجب أن تقوم بتقدير مقياس لكل نموذج تخصيص ممكن . ولكن فان كبر عدد نماذج التخصيص الممكنه يجعل العمل أكثر تعقيداً في التوصل الى التخصيص النموذجي . فعندما يوجد ١٢ رجل بيع يتم تخصيصهم الى ١٢ قطاع مثلاً ، فانه يوجد عدد وقدره ١٦٠٠ ٤٧٩٠٠ من نماذج التخصيص الممكنه . وعلى كل فانه من غير الممكن للمخطط من الناحية العمليه أن يقوم بكتابة كل تلك العدد من نماذج التخصيص واختيار نموذج التخصيص الذي يحقق أقصى مساهمه للربح ، وعلى أية حال فانه يمكن أن يتم استخدام نموذج التخصيص للبرمجه الخطيه واستخداماً للحصول على الحل بأكثر سرعه . ولكن فان استخدام نموذج التخصيص للبرمجه الخطيه سوف يتطلب معلومات كثيره عن النتائج المتوقعه بناء على المساهمه للارباح لكل رجل بيع في كل قطاع ممكن التي يتم تخصيصه له . ان الحصول على مثل تلك المعلومات بمعنى أن تقوم الادارة بعمل مقاييس قدره لكل رجل بيع لكل نموذج تخصيص ممكن ، وهذا يتطلب ليس فقط المعرفه بطبيعه العوامل غير العاديه في السوق لكل قطاع ، ولكن أيضاً الروء به الواضحه فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه أداء كل رجل بيع في كل بيئه من القطاعات المختلفه .

الاستراتيجيات والتكتيكات البيعية: ان توظيف الاستراتيجيات البيعية لخدمة تحقيق الاهداف في ظل الظروف التنافسية والتغيرات البيئية الملحوظة يستلزم عملية الخلق والتجديد والابتكار والابداع . وعموما تعتبر الاستراتيجيات ضرورية وذات قيمة كبيرة وخصوصا اذا كانت المنشأة تواجه ظروفًا تسويقية رديئة أو ظروف تنافسية شديدة التغير , (Ansoff, 1972) . ان الهدف من وضع الاستراتيجيات هو التأثير في تلك الظروف المتغيرة والمتعلقة بالبيئة و (أو) التكيف معها بما يمكن من تحقيق الاهداف المرغوبة . وعلى أية حال، فان اتخاذ قرارات فيما يتعلق بوضع الاستراتيجيات يمكن من الاعداد المسبق لما ينبغي القيام به في المستقبل بما يمكن من التغيير والتأثير في المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية و (أو) التكيف معها من أجل تحقيق ما ترغب المنشأة التسويقية في تحقيقه مستقبلا على الوجه الامثل (حسن ، شلبي ، ١٩٨٥ ، Hall, 1978) .

ولكى يتم اعداد الاستراتيجيات البيعية فان ذلك يتطلب معلومات عن القطاعات البيعية التي تنتمي اليها المنشأة والانشطة والسلع بذلك القطاع ونوع المستهلكين والعملاء ونوعية التكنولوجيا الى غير ذلك . ويتم الحصول على تلك المعلومات من خلال دراسة وتحليلات القطاع والعملاء السابق الاشارة اليها . ويمكن ذلك من وضع الاهداف واعداد الخطه والاستراتيجيات البيعية والتي يتم ترجمتها الى خطط وتكتيكات على المستوى الاقل .

ومن الاستراتيجيات التي يمكن للادارة البيعية استخدامها هي استراتيجية تقسيم السوق الى قطاعات وتعنى تقسيم السوق الى قطاعات مع التركيز على قطاعات معينه وفقا للاهداف التسويقية ، واستراتيجية وضع أو مركز السوق وتعنى بوضع مميز في السوق بالنسبة للمنشآت المنافسة ، واستراتيجية الدخول للسوق وفتح قطاعات وتعنى بالتخطيط للدخول للسوق أخذا في الحسبان عوامل عديدة من أهمها المنافسة ، واستراتيجية التوقيت وتركز على التوقيت الملائم لطرح السلع بالسوق والقطاعات وتقديمها للعملاء مع التنسيق بين الانتاج والطلب وخصوصا في حالات الطلب غير المنتظم بدرجة كبيرة في بعض الفترات الموسمية .

وعموما فان ترجمة الاستراتيجيات يساعد في الاجابه على الاسئلة الآتية : (١) ماهي المنتجات التي ستباع والى من ، (٢) ما الكمية التي ستباع من كل منتج لكل مستهلك ، (٣) ماهي الكيفية التي سيتم بها بيع تلك المنتجات ، أي ماهي التصميمات التي ستستخدم ، (٤) كيف يتم تغطية القطاع جغرافيا ، (٥) ماهو الفارق بين المقابلات على العملاء الموجودين والمتوقعين ، (٦) هل يجب أن يركز رجل البيع على العملاء المتوقعين ذو المبيعات الصغيرة .

وعلى أية حال ، فإنه يجب أن يدرك رجل البيع أنه يوجد عددا أمثلا من المقابلات البيعية والتي يجب أن يتم عملها لكل عميل . ان زيادة عدد المقابلات قد يوء دى الى زيادة المبيعات الى نقطه معينه ، الى أن تصل الى مستوى معين تثبت بعده . ولذلك فان المقابلات خلف نقطه معينه قد يكون عمل مقابلات أزيد مجرد ضياع للوقت حيث لا ينتج عن زيادة المقابلات مبيعات اضافيه كثيره . وأيضا فان رجل البيع يقوم بتطوير وتحديد عدد ، وطول مدة ، والمدة بين كل مقابله وأخرى لكل عميل بحيث يحقق الاستفادة المثلى من الوقت ويعظم تحقيق الاهداف .

التنفيذ لتغطية القطاع

بعد أن يتم تطوير الخطه المتعلقة بالقطاع فإنه يجب أن يتم تحديد أفضل الطرق الفعالة والكفء لتنفيذها وذلك عن طريق القيام باعداد جداول المقابلات، وخطط السفر والمسارات ، والاعداد للمقابلات البيعية لرجال البيع وسوف نقوم بشرح كل منهم فيما يلي:

جداول المقابلة : ان جداول المقابلة يمكن النظر اليها على أنها توقيت مرتب متتابع لمجهودات المقابلة والتي توضع فى خطة المبيعات . ويتم تطويرها تدريجيا وبطريقه مباشرة من نماذج تكرار المقابلة المصمم كوسيله لتغطية القطاع . ان تكرارات المقابلة تخبر رجل البيع بعدد المقابلات ومدتها والمسافه (الوقت) بين كل منها ، أما جداول المقابلة فتخبره بالوقت تماما الذى يجرى فيه المقابلة .

وعادة ما يتم عمل جداول المقابلة مقدما ولمدد معينه قد تصل الى اسبوع وتخدم لتنظيم العمل واخبار الادارة بما يتوقع من رجل البيع عمله فى الاسبوع القادم وأين يمكن الاتصال به . ويوضح جدول المقابلة اليوم والتاريخ والوقت المتعلق بالمقابلة والافراد الذين سيتم معهم عمل المقابلة والهدف من المقابلة . ويتم تسجيل نتائج المقابلة والافعال المستقبلة التى يجب اتخاذها فى تقرير المقابلة الذى يتم اعداده .

وعلى أية حال ، فان نظام الجدوله للمقابلات الكفء يجب أن يتضمن امكانيه المتابعه . فيجب أن يمكن رجل البيع من جدولة الوقت للمقابلة التاليه أو النشاط مع العمل ، وامداده بالمعلومات التى تساعد على توجيه الانتباه لنشاط معين فى التاريخ الملائم .

المسارات وخطط السفر: عادة ما نجد أن رجل البيع يقوم بانفاق حوالى ربع وقته تقريبا فى السفر والذي يعتبر وقت غير منتج • وعموما فان غالبية المداخل التى يمكن استخدامها لتحسين الاستفادة من الوقت تركز على تخفيض الوقت غير المنتج الى أدنى حد ممكن بحيث يساعد ذلك على زيادة الوقت المنتج والمخصص للبيع •

ويمكن استخدام تحليلات نموذج المسارات لدراسة الوقت المنفق بواسطة رجل البيع وذلك عن طريق تحديد المواقع للعملاء على الخريطة وترقيمهم حسب التتابع على جدول المقابلات ، بمعنى أن الذى سيتم عمل المقابلة معه أولا يتم ترقيمه برقم (١) ، وهكذا • ويتم بعد ذلك عمل خطوط تصل بين النقاط فى هذا التتابع • وأيضا تحديد المسافة المتعلقة بالسفر بين كل نقطة وأخرى وحساب الوقت المطلوب بين كل نقطة وأخرى بناء على ذلك ، وحساب متوسط وقت السفر لكل مقابلة وذلك بقسمة اجمالى وقت السفر على اجمالى المقابلات لكل رحله • ان وقت السفر الحقيقى لكل مقابلة يتم حسابه و اضافته لوقت المقابلة عندما يتم تقدير العائد على الوقت المستثمر لاي عميل من العملاء •

ان التحليل لشبكة المسارات (والممثلة بواسطة الخطوط على الخريطة والتي تربط مواقع المقابلات ببعضها البعض) سوف توضح ما اذا كان هناك ضياع فى وقت رجل البيع وذلك عن طريق تداخل المسافات أو عدم ترتيبها بطريقة جيدة بحيث لا يتم الذهاب الى منطقته بدلا من منطقته أخرى قد تكون أقرب ثم يعود مرة أخرى اليها • فالتنظيم ومضى وضوح الخطوط وعدم تداخلها وتكرارها بالطبع سوف يساعد على تخفيض وقت السفر • وعلى أية حال ، فان مبدأ استخدام الخط المستقيم لتحديد مسارات السفر بطريقة كفى وبسيطه عادة ما يكون أكثر اقتصاديه ، واذا كان ذلك غير ممكنا فانه من الاهميه محاولة أن يكون قريب من الخط المستقيم على قدر الامكان •

ويوجد العديد من النماذج للمسارات والتي اثبتت كفاءة فى الاستخدام وهى الاتى (Lazer, et.al., 1970) :

(١) الخط المستقيم : نقطة البداية تكون من المكتب ، ويبدأ فى عمل المقابلات فى اتجاه مستمر واحد الى نهاية القطاع • ويمكن أن يتم عمل بعض المقابلات عند العوده أو يستخدم خط آخر يتم عمل المقابلات فيه أيضا •

(٢) النموذج الدائرى : ويتضمن البدء من المكتب الرئيسى ويبدأ العمل فى صورة دائريه بحيث عند انتهاء عمل المقابلات يتم الرجوع الى نقطة البدء فى صورة دائريه • ويوجد سلسلة ذات أحجام مختلفه من الدوائر بحيث تغطى القطاع وبحيث يكون المكتب نقطة

البداية والانتها في الدوائر التي يتم عملها .

(٣) نموذج ورق الزهرة : وهو يشبه نموذج الدائرة ، ولكن بدلا من تغطية القطاع كله بدائرة كبيرة ثم تصغر الى أن تنتهي في المكتب الرئيسي ، نقوم بتغطية جزء جزء — من القطاع كل جزء بدائره الى أن ننتهي من تغطية القطاع بأكمله .

(٤) نموذج التحرك من أقصى نقطه : وهو يتم بأن نبدأ من أبعد نقطه عن المكتب الرئيسي وعمل المقابلات عند الرجوع . فيمكن لرجل البيع أن يسافر بالطائرة الى أقصى نقطه ثم يرجع ويعمل المقابلات بالسيارة ، ثم في المرة التاليه يذهب الى الاتجاه العكسي من القطاع ، وهكذا .

ومن الاهمية بمكان الاخذ في الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات عند تصميم نموذج المسار ومنها حجم المنطقه التي سيتم تغطيتها ، والمسافه بين كل موقع مقابلـة وأخرى ، ونموذج التركيز للعملاء ، والاسبقيات للمقابلات التي سيتم عملها ، والتسهيلات المتاحة بالنسبه للنقل والمواصلات الى غير ذلك . وعلى أية حال فانه لا يوجد نموذج معين يصلح لجميع القطاعات ولجميع الاعمال . ولكن النقطه الهامه التي يجب مراعاتها هي أن النموذج يتم تصميمه مع الاخذ في الاعتبار المتغيرات السابقه . ويمكن أيضا استخدام الكمبيوتر في وضع خطة مثلى للمسارات مع الاخذ في الاعتبار المتغيرات المتاحة .

الاعداد للمقابلات البيعيه : لتحسين الاستخدام لوقت رجل البيع ، فانه يجب توجيه الانتباه لجميع الانشطه المتضمنه في والمحيطه بالمقابلـه البيعيه . والملاحظ أنه يمكن أن يتم انفاق كثيرا من الوقت في المقابلـه بدون داعي . وعلى أية حال ، فانه يوجد العديد من النماذج التي تهدف الى تخفيض الوقت المنفق على المقابلـه والمساعدـه في استخدام وقت المقابلـه بطريقه أكثر فاعليه ، مما يساعد على الاستغلال الفعال للوقت .

ان الاعداد الجيد للمقابلات البيعيه يتضمن تحديد متخذى القرارات في منشأة العمل ، وتطوير المعلومات عن العميل قبل عمل المقابلـه ، والاعداد للمقابلـه نفسها . فاحدى المشكلات الحقيقيه لاستخدام الوقت بكفاءة تتعلق بتحديد متخذى القرار . فبعض المقابلات البيعيه يمكن أن يتم مع الشخص الخطأ . فنجد أنه كلما زادت المنظمه في الحجم وزادت درجة تعقدها كلما أصبح من الصعبه حصر متخذى القرار (والموء ثرين عليه والمنفذين له) في عدد محدود من الاشخاص . وغالبا ما يتم حدوث لبس بين السلطه والقوة . فهو لاء في مواقع السلطه قد لا يملكون دائما القوة على اتخاذ قرارات الشراء . ففي

العديد من الشركات نجد أن رجال الشراء ما هم الا ممثلين يقومون بعمل طلبات الشراء بناء على الطلبات الواردة من المناطق المختلفه فى المنشأة • وعلى أية حال ، فان رجل البيع الذى يقوم بعمل المقابله بناء على المراكز أو المواقع للأشخاص بدون القيام باستقصاء هيكل اتخاذ القرارات فى المنشأة يمكن أن يقع فى مخاطرة عمل المقابلات مع رجل خطأ •

وعموما فان المعلومات التى قد تم تطويرها من قبل عند تحليلات القطاع تعتبر على درجه من الاهميه فى عملية الاعداد للمقابلہ البيعيه • وتتضمن المعلومات التى يحتاج اليها رجل البيع قبل القيام بعمل المقابله معلومات تتعلق بالمنشأة نفسها من حيث نـسـوع النشاط والسوق والعملاء والحجم والتنظيم ، ومن يقوم باتخاذ قرارات الشراء ، ومن يوغـثـر على قرارات الشراء ، ومن يقوم بشراء المنتج الذى نبيعه ومتى يشترونه ، وحجم الكميات المشتره ، ونوع المنافسه ومن هم المنافسين ، وعملاء المنافسين والموقف المالى لهؤلاء العملاء المنافسين وخططهم التى ستؤثر على المنتج المباع وما هى حاجات ومشكلات العملاء وما هى القيم الموضوعه على الصفات المختلفه للمنتج المباع الى غير ذلك مـنـ المعلومات المتعلقة بالمنشأة التى ستقوم بعملية الشراء ، هذا بالاضافه الى ضرورة قيام رجل البيع بجمع معلومات عن الشخص الذى سيقوم بعمل المقابله معه فيما يتعلق بمسئوليته وما هى المشكلات التى سيساعد شراء المنتج المباع على حلها وما هو موقعه فى الهيكل التنظيمى واهتماماته الشخصيه وخبرته وخلفيته العمليه •

وبناء على السابق ، فان كل مقابله يكون لها هدف محدد مشتق من الهدف الطويل الاجل للعملاء وتمثل خطوة واحده نحو الهدف النهائى فى الحصول على مشاركة أو نصيب معين من نشاط العمل • وفى الاعداد للمقابلہ فانه يجب على رجل البيع أن يقوم بتطوير الاهداف والتكتيكات الخاصه بتلك المقابله •

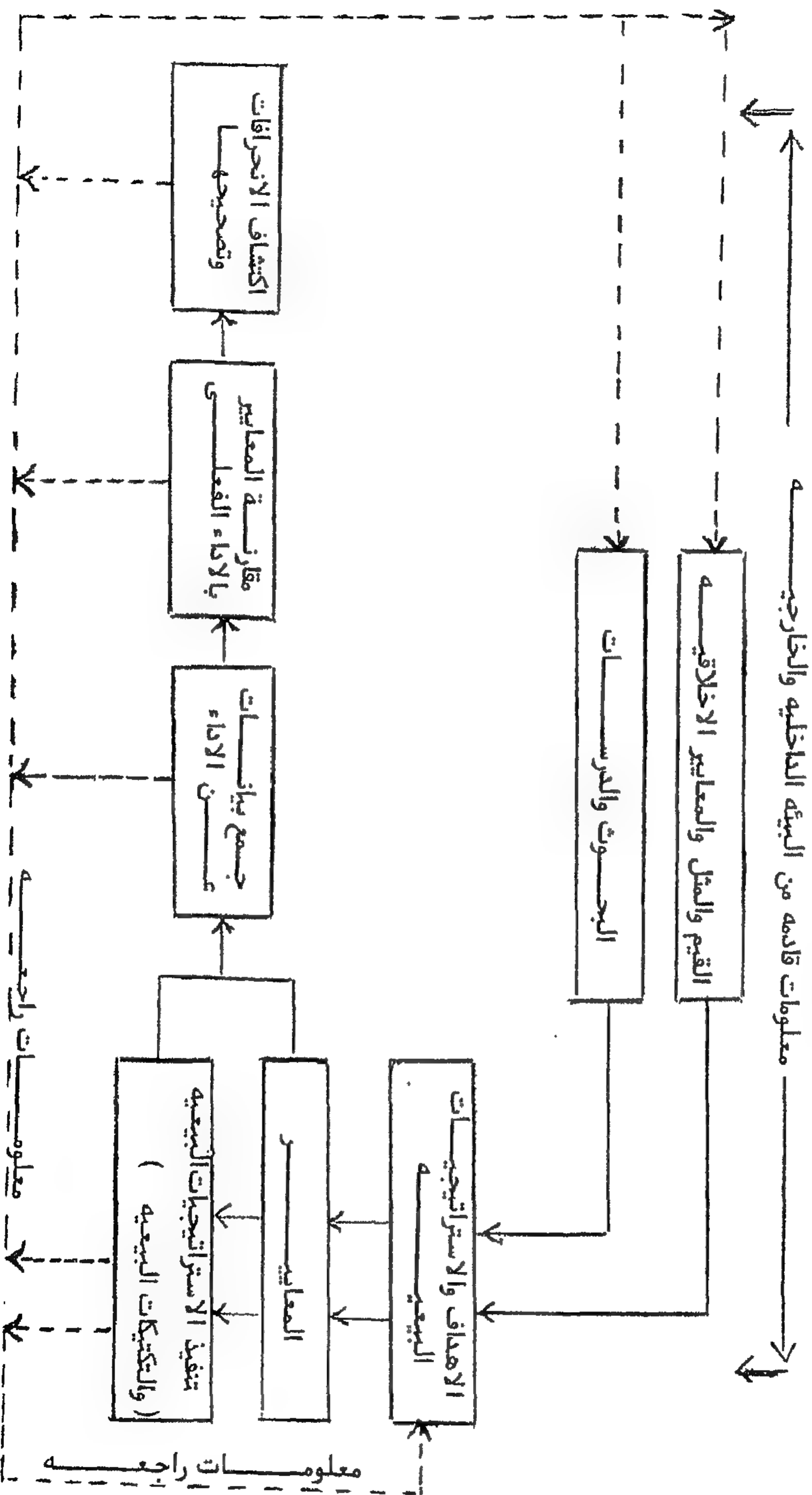
الرقابه على استخدام وقت رجال البيع •

ان التخطيط لادارة الوقت والقطاع يتطلب الرقابة للتأكد من أن الاداء يتقدم تبعا للخطة الموضوعه للقطاع • ويتضمن نظام الرقابه على ادارة القطاع المفهوم الكامل لرقابة المبيعات • ان أى نظام مرشد ورقابى يتضمن العناصر أو الخطوات التالية :

معايير الاداء : يجب أن يتم تأسيس معايير للاداء كنقطة بداية وهذا يتم تطويره من الاهداف المراد تحقيقها كما هو موضح بالشكل (٣٨) • وهى عبارته عـنـ

شكل (٣٨)

الرقابة على استئخدام وقت رجل البيع



تقديرات للمجهودات والنتائج المتوقعة لرجل البيع • ان نظام رقابة المبيعات الشامل ينتجه الى ربط المجهودات بالنتائج لكي يتم تقييم ربحية نتائج المبيعات بناء على مقدار المجهود المبذول • ان هذه النسبة المتعلقة بالمجهودات الى النتائج تساعد أيضا على تقييم انتاجيه مجهودات المبيعات • وبالتركيز على الاستفادة واستغلال الوقت كجزء من الرقابة والاشراف على المبيعات فان التركيز يكون على معايير المجهودات •

ولوضع معايير المجهودات ، فانه يتم تحديد وتعريف الانشطه أو المناطق لرجل البيع لتحديد ما هي الانشطه التي يجب أداء ها • ان مراجعة أهداف القطاع تقترح الانشطه الضرورية لتحقيق الاهداف • وأيضا فان تحليلات عبء العمل تقترح أيضا مناطق معايير المجهودات •

وبعد أن يتم اختيار المعايير التي سيتم استخدامها ، فان الخطوة التالية هي أن يتم قياسها أو وضعها في صورة كميه ويتم عمل ذلك باشتراك كل من المدير ورجل البيع وذلك حتى يوجد اتفاق وتوافق بين الاثنين على المعايير التي سيتم بناء عليها تقييم الاداء وحتى تكون معايير واقعيه ويمكن تحقيقها •

جمع بيانات عن الاداء : ان جمع البيانات عن الاداء يعتبر ضروريا لتحسين الاستفادة من الوقت • فقبل أن يقوم رجل البيع بتحسين فاعلية استخدام وقته فانه يقوم بتحليل كيف يتم استغلال الوقت الحالي • فالبيانات عن الاداء الحقيقي يجب أن يتم الحصول عليها من رجل البيع نفسه • وأكثر الادوات استخداما لتسجيل ومعرفة البيانات عن الاداء هي تقارير المقابله • ان نظام تقارير المقابله يعتبر أداة اتصاليه ويجب أن يسمح بالاتصال ذو الطريقتين • وذلك نظرا لان رجل البيع في الكثير من الاحيان يقوم بالامداد بتقارير المقابله ولا يحصل على معلومات راجعه في هذا الخصوص مما يسبب له الاحباط في بعض الاوقات •

وبالرغم من أن تقارير المقابله هي أكثر الادوات استخداما ، فان أنظمة التقارير تستخدم مبدأ الاستثناء حيث يتم توجيه انتباه الادارة الى الانشطه الأكثر أهمية وبالتالي قراءة التقارير المتعلقة بتلك الانشطه ، وهذا يساعد على عدم ضياع وقت الادارة ولكن قد ينتج عنه زيادة الاتصالات •

تحليلات الاداء الحقيقي : يتم مقارنة الاداء الحقيقي مع المعايير المحدده مسبقا لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء البيع • فنسب المجهودات الى النتائج ،

والمجهودات الى المعايير توضح المناطق التي تتطلب توجيه الانتباه لها • فعندما تكون النتائج أقل من المعايير ، فان تحليلات الجهد توضح عادة السبب المحتمل لذلك • فهي تخبر الادارة أين سوف تنظر الى سبب النتائج الضعيفه • ويمكن أيضا تحليلات الجهد الادارة من تحديد نقاط الضعف حيث أن الانتاجيه الضعيفه عادة ما ترجع الى المجهودات الضعيفه • ويمكن تجنب مواقع الخطأ حيث أن ذلك يتم عمله خلال فتره من الوقت ولا يتم عمله فجائيا •

التصحيح ومتابعة التنفيذ : وعادة ما يتم عمل التحليلات بالنسبة للاداء الذى يبدوا أقل من المعايير • فتحليلات الوقت والعمل عادة ما تقود الى اعاده توزيع أو تخصيص الوقت • فبعد أن أن يتم الحصول على وجمع معلومات حقيقيه عن استغلال الوقت فانه يجب تحديد ما هي الاعمال التي لا يجب عملها وماهي الاعمال التي يمكن أدائها بطريقة أفضل ، وما هي الانشطه التي تساهم في تحقيق الاهداف ، وما هي الانشطه التي يجب عملها وأولويات وأسبقيات عملها •

ان الاستغلال للوقت بطريقه كفىء هو أساسا مسألة تنظيم ذاتي ، وتتطلب تحليلات بعنايه للانشطه والاتجاه للتركيز على تحقيق الاهداف • ومن المشكلات التي يمكن أن تظهر في هذا الخصوص هو مشكلة التعامل مع الطوارئ أو الازمات • ان ادارة الطوارئ أو الازمات اليومييه والتي تنشأ قد تضعيع الوقت من الانشطه الهامه والذي قد تم جدولتها ، وفي معظم الاحوال عندما لا يتم استخدام التنظيم الذاتى ، فان الانتباه فى الحال يتم اعطاء ه للطوارئ • وعلى أية حال فقد يحدث لبس بين الطوارئ والاهميه • فقد يعتقد البعض أن الطوارئ هي الاهميه • وفي الحقيقه فان العديد من حالات الطوارئ تكون موء قته وليست مهمه على الاقل فى الاجل الطويل • ولكن الملاحظ فى الغالب أن يقوم المدير باضفاء أهمية على جميع حالات الطوارئ • ان الحالات الطارئه يجب أن يتسم تقييمها بناء على علاقتها بالاهداف وخصوصا فيما يتعلق بتكاليف الفرص •

اسباب اقامة أو مراجعة قطاعات البيع

ان الفوائد الاكثر شيوعا والتي تتحقق من وراء قطاعات البيع وذلك فى حالة تصميمها بعنايه وبطريقه عادله هى الاتى (Hartely, 1979 ; Still, et.al., 1987) :

التغطيه الافضل للسوق •

لو أنه قد تم تصميم القطاع بطريقه صحيحه ، فان رجل البيع يستطيع تعظيم الكفاءة فى مقابلة العملاء الحاليين والمرتقبين • ويجب ألا يكون القطاع كبيرا جدا بدرجة لا يستطيع معها رجل البيع أن يجد وقتا الا للاتصال ومقابلة عدد قليل من العملاء ، وبالتالي يجب أن يكون القطاع غير كبير جدا بحيث يستطيع رجل البيع أن يجد وقتا لمقابلة أفضل العملاء وهذا ما يسمى بسياسة الكشط للسوق ، ومن ثم لا يكون هناك ضرر كبير من جراء تجاهل العملاء المرتقبين الآخرين • ومن الجهة الاخرى ، فيجب أن يكون القطاع كبير بدرجة كافيه بحيث يمكن رجل البيع من القيام بعبء عمل معقول بدون القيام بتكرار الاتصال ومقابلة نفس العميل أحيانا • ان التغطيه الصحيحه يمكن تحقيقها بدون وجود اسراف فى استغلال الوقت وتخفيض تكاليف الانتقال الى أدنى حد ممكن • وقد لا يحدث ذلك أحيانا وذلك عندما يكون هناك عدد قليل من العملاء موزعين ومشتتين فى القطاع •

تخفيض تكاليف البيع ورقابتهما •

ان تكاليف المبيعات يجب أن يتم تخفيضها بواسطة التصميم الصحيح للقطاعات بحيث تصبح التكاليف أقل عما كانت عليه فى حالة عدم وجود قطاعات أو فى حالة التخصيصات التى تحدث بدون تخطيط • فيجب ألا يوجد قطاعات متداخله أو مغطاه جزئيا مما يؤدى الى زيادة التكاليف نتيجة لمضاعفة أو تكرار المجهودات • فعن طريق تحديد المسارات بطريقه كفى ، فان رجل البيع يستطيع أن ينفق وقتا أقل فى الطريق ، وبذلك يتمكن من تخفيض تكاليف السفر والاقامه ويملك بالتالى وقتا أكبر متاح للبيع الحقيقى • ويمكن أن يأتى تحسين التغطيه السوقيه من وجود وقت بيع منتج وبالتالي تخفيض النسبه بين المصاريف البيعيه الى المبيعات •

وعلى أية حال فان رقابة التكاليف البيعيه لاتعنى تخفيضها الى أدنى حد ولكن الحصول على أفضل علاقه بين المصروفات البيعيه وحجم المبيعات • ويجب ملاحظة أن

التخفيض فى نسبة المصروفات البيعية قد لا يكون مرغوبا فيه فى الاجل القصير فالنتائج طويلة الاجل هى الاهم .

تحسين خدمة المستهلك أو العميل .

ان تنظيم جداول المقابلات يجب أن يسمح بالخدمة الافضل لحاجات المستهلك أو العميل وفى نفس الوقت فهم أفضل لمشاكلهم وأدائهم . فالتصميم الجيد للقطاعات أو مراجعة القطاعات الموجوده يمكن من تحقيق ذلك وبمساعدة على تحسين خدمة العميل والعمل على تحقيق رغباتهم وطموحاتهم .

زيادة دافعية رجال البيع .

ان التصميم الجيد للقطاع يعطى رجل البيع عبيء معقول ومبيعات مرتقبه كافيـه لتشجيع بذل مجهودات أفضل . فلو أن القطاع مرتب بطريقه عادله ، فان رجل البيع سوف لا يقضى الا عدد قليل من الليالى خارج المنزل وبالتالي يمكن أن تتحسن معنوياته . ان تحديد القطاع يعنى مسئوليـه معروفه ومحدده فيما يتعلق بالاداء .

أما فيما يتعلق بالعلاقات مع رجال البيع الآخرين ، فانه يُمكن من خفض الاختلافات والمناقشات بين رجال البيع ، حيث أنه عن طريق التصميم الجيد للقطاعات يمكن تلافى التداخل والصراع بين رجل بيع وآخر على نفس العميل . وأيضا فان ذلك يخلـق روح المنافسه مع رجال البيع الآخرين فى القطاعات الاخرى . فلو أن القطاعات البيعية بالعلاقه متساوية من حيث المبيعات المرتقبه وسهولة التغطيه ، فان هذه المنافسه تحفز لبذل أفضل مجهودات من جانب أولئك الافراد الطموحين من رجال البيع .

التقييم الأكثر دقه لاداء القوة البيعية .

ان الاداء الحقيقى للفرد يمكن أن يتم قياسه ومقارنته بالمبيعات المرتقبه للقطاع، وأيضا يمكن أن يتم مقارنه الاداء لرجل البيع مع الاداء لرجال البيع فى القطاعات الاخرى . وبناء على ذلك يتم تحديد رجال البيع ذوى الاداء الافضل وأيضا تحديد مناطق المشكلات ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحيه ومتابعة التنفيذ فيما يتعلق بذلك .

ان الاجراءات التصحيحيه يمكن أن تكون فى صورة تدريب اضافى، نقل الى مناطق

أخرى ، أو انتهاء خدمات رجل البيع ، أو قد يحتاج الامر الى اتخاذ والقيام بمجهودات تسويقيه اضافيه نظرا لتزايد المنافسه في مناطق معينه . وعلى أية حال ، فانه يمكن بمجرد النظر الى أداء المبيعات في كل قطاع من القطاعات اكتساب روء يه واضحه فيما يتعلق بمدى تغير الظروف في القطاعات وبالتالي ردود الفعل التي يجب اتخاذها .

المساعده في تنسيق مجهودات البيع الشخصى والاعلان .

ان الادارة يمكن أن تقوم بتأسيس القطاعات البيعيه أو مراجعة ترتيبات القطاعات الموجوده للتحسين والتنسيق بين مجهودات البيع الشخصى والاعلان . وفى معظم المواقف ، فان البيع الشخصى أو الاعلان بمفرده لا يستطيعا انجاز النشاط البيعى الكلى بكفاءة واقتصاديته . وعن طريق استخدام البيع الشخصى والاعلان ، فان المنشأة تستطيع الحصول على مزايا التأثير التضافرى " Synergistic Effect " ($2 + 2 = 5$) " والحصول على أداء أكبر من مجموع الاجزاء المتضافره (الاعلان + البيع الشخصى) .

فالبيع الشخصى يلعب أدوار رئيسيه فى استخدام القرص التضافريه فى صالح المنشأة . فقبل وضع الحمله الاعلانيه للمنتج الجديد على سبيل المثال ، فان رجال البيع يقابلون العملاء لتوضيح أهداف الخطه التسويقيه وامدادهم بالعروض والمواد الترويجيه الاخرى والتأكد من أن عرض ملائم من المنتج فى متناول معارض التجزئه . ان تخصيص (تحديد) القطاعات تجعل كل متعامل يكون من مسئولية بعض رجال البيع ، والمسار الصحيح يوء كد على أن رجال البيع يتصلون بكل المتعاملين فى أوقات ملائمه أثناء (بين) الحملات الاعلانيه للمستهلك . وفى بعض الحالات ، فان الخطه التسويقيه للشركه تستدعى من العملاء المشاركه فى تكاليف الاعلان عن المنتج . وهنا مرة أخرى ، فان رجل البيع "يبيع" مثل تلك البرامج التعاونيه الى العملاء . وفى تلك المواقف التى يقوم فيها رجال البيع بمجهودات تتعلق بالاعلان ، فان النتائج تكون مرضيه بدرجة أكبر لو فوض العمل على أساس قطاع قطاع (تخصيص القطاعات) بدلا من عمل رجال البيع فى اجمالى السوق الكلى دون تخصيص قطاع أو قطاعات عمل لكل منهم .

وعلى أية حال فان المدير يجب أن يوجه الانتباه الى التغيرات التى تحدث فى القطاعات ، فقد يصبح قطاع ما كبيرا لدرجة أن شخص واحد لا يستطيع تغطيته بمفرده وقد يكون القطاع صغيرا جدا ، وذلك نظرا للتغيرات فى السوق ، كما قد يكون التصميم الضعيف هو السبب . ويجب أن يقوم مدير المبيعات بفحص نتائج المبيعات بالمقارنه

بالمبيعات المرتقبة • ان أداء المبيعات يكون واضح ولكن التغيرات فى المبيعات المرتقبة من الصعوبة ملاحظته أو روء يته • ويحتاج مدير المبيعات الى أن يكون قريبا من الاحصائيات المرتبطة بالمبيعات المرتقبة لمنتجات المنشأة فى الاسواق الواقعه بمنطقة أو لقطاع معين • ان مثل هذا التقييم للمبيعات والمبيعات المرتقبة فى السوق يجب أن يتم عمله على الاقل مره كل سنه عند عمل الحصص البيعيه •

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من المزايا من وجود قطاعات بيعيه الا أنه يوجد بعضى المواقف التى لا تحتاج الى وجود قطاعات بيعيه • فنجد مثلا أنه بالنسبه للمبيعات التى تتم على اساس شخصى أو اتصالات اجتماعيه أو بواسطة الارشاد ، فان وجود قطاعات يكون محدودا • هذا وبالإضافه الى ذلك فان رجال البيع ذوى التخصص المرتفع يكون من الافضل لهم خدمة العملاء الذين يتطلبون مهارات فنيه بواسطة تخصيص رجال البيع الموجودين •

الخطوط المرشدة لقرارات القطاع

بالرغم من أن الفوائد من وراء وجود القطاعات عديده لمعظم المواقف البيعيه ، الا أن الافتراض هو أن القطاعات يجب أن يتم تصميمها بحيث تكون متساويه وعادله وتسمح بالتغطيه الكليه والكفى • وعلى أية حال فان توافر النموذجيه قد لا يتحقق عند تصميم القطاعات ، وقد يكون من الصعوبة بمكان تحقيقه فى الحياة العمليه الا أنه يوجد العديد من الخطوط المرشده التى يمكن لمديرو المبيعات الاستعانه بها عند تصميم القطاعات ومنها الاتى (Hartely, 1979) :

مبيعات مرتقبه كافيّه •

نموذجيا ، فان كل رجل بيع يجب أن يخصص له قطاع معين مع مراعاة أن تكون المبيعات المرتقبه للقطاعات متساويه وتحت ظروف متشابهه • ولكن مثل هذا المطلب وهو تساوى القطاعات من حيث المبيعات المرتقبه عادة ما يكون من المستحيل تحقيقه نظرا لان العملاء عادة ما يتجهون الى التمرکز جغرافيا ، هذا بالإضافة الى وجود اختلاف فى حجم وسهولة التغطيه من قطاع الى آخر • فقد تكون المنافسه شديده فى أجزاء معينه من البلد بالمقارنه بالاجزاء الاخرى • هذا وبالإضافه فان هدف تصميم قطاعات متساويه من حيث المبيعات المرتقبه عادة ما يجب تعديله بناء على الاعتبارات العمليه ، وأيضا فان الشخص يجب أن يواجه بحقيقة أنه عمليا قد لا تكون كل القطاعات متساويه من حيث

الدخل المرتقب أو الرغبه والنيه للشراء •

ومن وجهة نظر مدير المبيعات فان وجود قطاعات مختلفه فى المبيعات المرتقبه قد يكون ذو قيمه وفائده ، فالقطاعات الصغيره يمكن أن تستخدم كمناطق تدريب لرجال البيع الجدد أو لرجال البيع من كبار السن غير القادرين على العمل • وعلى أية حال فان اختلاف القطاعات فى المبيعات المرتقبه يمكن أن يخصص تبعاً للقدرات النسبيه لرجال البيع ، مما يساهم فى تحقيق مبيعات وأرباح أكبر •

وعموماً ، فان الحل المرضي هو اقامة القطاعات بحيث تكون المبيعات المرتقبه بها كافيه (لكل رجل بيع) لمقابلة الاهداف المرغوبه لديه وتهيئة الفرص لدخل معقول • وبالطبع فان ذلك يمكن التعبير عنه نظرياً بسهولة ولكن الصعوبه قد تأتى عند التنفيذ • فلو أن قطاع واحد لا يملك مبيعات مرتقبه كافيه ، فان رجل البيع يجب أن يعمل بجديه لمقابلة حتى التوقعات المعقوله • ومن الجبهه الاخرى فان القطاع ذو المبيعات المرتقبه الكافيه أو الاكثر مما هو مرغوب ، فان رجل البيع فى تلك الحاله لا يستطيع الاستفادة الكامله منها ، ويترتب على ذلك أن يقوم رجل البيع باستخدام سياسة الكشط من أجل التعامل مع العملاء الاكثر ربحيه • ومن ثم فانه بناء على ذلك لا يستطيع أن يعطى اهتماماً كافياً للعملاء الاخرين •

الحجم المعقول •

ان الحجم النسبى بدلاً من اجمالى الحجم يجب أن يتم أخذه فى الاعتبار • فالقطاع الذى يتطلب فقط اتصالات أو مقابلات غير متكرره وعدد محدود من العملاء الحاليين والمرتقبين مع القيام بأقل حد ممكن من الخدمات يمكن أن يكون قطاع غير كبير بالمقارنه بالقطاع الذى يتطلب مقابلات واتصالات مستمره وتنفيذ طلبات صغيره •

ونموذجياً ، فان القطاعات يجب أن تكون كبيره بدرجه كافيه بحيث يمكن لرجل البيع أداء الواجبات المطلوبه والاهتمام ببعض العملاء مع الاخذ فى الاعتبار أهداف المبيعات المرغوبه ، فنجد مثلاً أن جزء هام من عمل رجل البيع هو البحث عن العملاء الجدد ، وهذا سوف يتم تجاهله لو أنه قد تم تصميم القطاعات بطريقه ضعيفه (بحيث يكون من المستحيل له أن يتم تغطيته بطريقه ملائمه) • وقد نجد أن بعض مديرو المبيعات يروا أن التغطيه غير الكامله قد لا تكون مرغوبه فى جميع الاحوال حيث أن رجل البيع قد لا يتم دفعه لان يعمل بجديه والبحث عن هوء لاء العملاء ذو المبيعات المرتقبه الكبيره ويمكن استخدام قوة بيعيه صغيره للقيام بالتغطيه غير الكامله للقطاعات ويتم عمله

لو أن الشركة ترغب في التغطية على نطاق قومي أو خلال منطقة جغرافية كبيرة .

التغطية الملاءمة .

يجب أن يتم تصميم القطاعات البيعية بحيث تمكن من الحصول على التوزيع الملائم من الجهود البيعية للعملاء الحاليين والمرتقبين . وعلى أية حال فإنه يجب عمل توفيق بين الحد المقبول من الخدمات والمفضل للعملاء وبين استراتيجية الاغراق السوقية للشركة ويتوقف ذلك على الموارد المالية المتاحة . ان مختلف الطبقات من المستهلكين يمكن أن يتطلبوا مستويات مختلفة من الخدمة . ومثال على ذلك العملاء ذو الحسابات الكبيرة يتطلبون وقتا أكبر وتركيزا أكبر ، ويجب أن يتم توجيه انتباه أكبر لهم ، وأيضا نجد أن البيع لمصانع مختلفة يتطلب خدمات مختلفة ، فالبعض قد يركز على الخدمات الفنية أكثر من البعض الآخر وهكذا . ويعتمد ذلك على طبيعة الصناعة ونوعيه المنتج ودرجة تعقده . ونجد أن مدير المبيعات قد يواجه بمشكلات متكررة في حالة عدم التغطية غير الملائمة للقطاع ، ويرجع ذلك إما لعدم تبني سياسته واعيه بواسطة مصادر الشركة أو لعدم ملاءمة رجل البيع الفردي لمثل هذه القطاعات أو لوجود منافسين قادرين على الامداد بخدمات أفضل الى غير ذلك .

مواجهة صعوبات الاحداث وظروف العمل .

بالاضافة الى هدف تصميم القطاعات مع مبيعات مرتقبة متساوية ، فإن الميزتين يجب أن يعملوا على تحقيق العدالة عند توزيع أعباء العمل . وعلى أية حال ، فإن بعض القطاعات تتطلب أعباء أكبر من بعض القطاعات الاخرى ، وعادة ما يوجد أسباب جغرافية وغيرها لذلك ، مثل وجود عدد كبير من السكان الموزعين في القطاع أو صعوبة التغطية في الشتاء نظرا للامطار والبرودة ، وبعض القطاعات يمكن أن تكون بعيدة عن مصانع الشركة ونقاط التوزيع ، وبالتالي فإن الاستلام والتوزيع يمكن أن يكون أقل انتظاما . وبالتبعيه فإن البيع للعملاء يكون أكثر صعوبة لو أن المنافسين يقومون بمنح خدمات أفضل . فالمنافسة تعتبر عاملا لا يمكن لرجل البيع التحكم فيه . ففي بعض القطاعات يمكن أن تكون الشركة هي المسيطره أما في قطاعات أخرى فإن الشركات الاخرى المنافسة يمكن أن تكون هي المسيطره وبناء عليه فإنه يجب على مدير المبيعات أن يكون على وعى بتلك العوامل في كل قطاع ويحاول تخفيضها الى أدنى حد ممكن أو على أقل تقدير محاولة التكيف معها .

نظرة تحليليه

ان المفتاح فى الوصول الى المبيعات المرتقه لاي قطاع هو التخطيط للقطاع بحيث يتم الاستفاده الفعاله من وقت وقت رجل البيع • ان الوقت الامثل يجب أن يتم انفاقه مع هوء لاء العملاء المتوقعين وذات أكبر مبيعات مرتقه • وللوصول الى الوقت الامثل فانه يجب أن يتم استخدام عمليه نظاميه وتخطيطيه مع استخدام شىء من الحكم الشخصى • وهذه العمليه التخطيطيه تتضمن تحليلات للمبيعات المرتقه للقطاع ، تعريف وتقسيم العملاء المتوقعين ، تحليلات وتطوير أعباء العمل لرجال البيع ، وتحديد عدد أفراد البيع لكل قطاع ، والحدود الحقيقيه للقطاع ، وتحليلات الطريقه المثلى للسفر من عميل متوقع الى آخره والتنفيذ والرقابه •

وهنا نجد أنه عند اقامة القطاعات البيعيه ، فان الادارة تأخذ خطوة هامه نحو تجميع وتراكم المعلومات عن نقاط القوة والضعف لخدمة مختلف الاسواق • ويمكن للادارة استغلال والاستفاده من هذه المعلومات فى التخطيط للعمليات البيعيه ، بحيث يمكن تحسين الموقف التنافسى وتحقيق الاهداف المرغوبه بفاعليه وبكفاءة • ان التخطيط الواقعى للمبيعات يجب أن يتم عمله بناء على أساس قطاع قطاع • فخصائص العملاء الحاليين والمرتقبين يختلفون من قطاع الى آخر وأيضاً من بلد الى آخر • فالقطاع يتم عمله بناء على أنه وحده متجانسه عن السوق الكلى •

ان تقسيم اجمالى السوق الى وحدات أصغر يجعل رقابة عمليات المبيعات أكثر فاعليه • فتوزيع المسئوليات لتحقيق أو لانجاز أهداف معينه الى مديروا الخط ورجال البيع يحفز المجهودات البيعيه على الاستفاده من الفرص البيعيه • ان الاتجاه لجمع المعلومات عن أداء الافراد ومقارنتها مع الفرص البيعيه الموجوده فى كل قطاع بالسوق يمد بأساس ذو معنى للتقييم •

وبالرغم من تحديد حدود السوق عند التخطيط للقطاعات البيعيه يعتبر متطلب سابق ضرورى للعديد من الادوات والنماذج التسويقيه والبيعيه متضمنا ذلك تحليلات القطاعات التسويقيه والنصيب من السوق ، الا أنه من العجيب أنه حتى وقت قريب لم ينل هذا الموضوع اهتماما كبيرا فى الادبيات والدراسات التسويقيه •

ان تعريف السوق يتضمن كونه شىء متعدد الابعاد ، وبالرغم من أن مصطلحات السوق والصناعه والعمل تعتبر عموما مفهوما ومقبوله فى حياتنا ، الا أن هناك صعوبه

فى وضع التعريفات العملية لهذه المصطلحات من جانب الاكاديميين والممارسين للاعمال .
وحديثا فان مصطلح الصناعة يستخدم كمرادف لمصطلح السوق وخاصة فى حالة تماثل
المنتجات . فالسوق يعنى مجموعه من المشترين والبائعين الذين ينخرطون فى
التعاملات مع بعضهم البعض . ولكن ذلك قد لا يكون كذلك تماما فى أدبيات التسويق
حيث أن مصطلح السوق يكون أكثر تعقيدا وأكثر اتجاها نحو معنى معين . فالسوق
يتكون من المستهلكين الحاليين والمرتقبين والمشاركين فى حاجه معينه والذين يمكن أن
يكونوا قادرين وراغبين فى الانخراط فى التبادل من اجل اشباع تلك الحاجه .

ولذا فانه قد يبدو أن هناك عدم اتفاق على تعريف السوق فقد ينظر للسوق بمصطلح
المنتج (كسوق السيارات مثلا) أو قد ينظر له بمصطلح الحاجه (كسوق النقل مثلا) أو ينظر
اليه بمصطلح جغرافى (كالسوق الاوروبى مثلا) أو بمصطلح ديمغرافى (كسوق أ ، ب ، ج ،
د) أو بمصطلح يعنى مزيجا من ذلك كله أو من بعضه . (Curren & GodFellow 1990) .

وعلى أية حال فان التركيز يجب أن يكون على أن يقوم رجل البيع بالعمل فى
السوق بطريقة أكثر ذكاء ، وليس أكثر جديه بالرغم من أن العمل بجديه أحيانا يكون
ضروريا أيضا . وأيضا فانه من الاهميه التركيز ليس فقط على تحديد السوق وانما أيضا على
ادارة وقت رجل البيع وذلك نظرا لاهميته فى فاعليه عملية البيع . ونجد أن استخدام وقت
رجل البيع ما هو الا مشكلة تخصيص ، فالهدف هو تخصيص مورد محدود (الوقت) بطريقة
أكثر كفاءة لكى يتم تعظيم الانتاجيه . ومن بين مشاكل التخصيص هى كيف يتم توزيع
الوقت بطريقة أفضل على المقابلات الجديده والخدمات ، وكيف يمكن تحقيق التوازن بين
الاعمال المكتبية والاعمال الميدانية ، وما هى مقدار الوقت الذى يجب تخصيصه للعميل
ذو الحجم الكبير من المشتريات ، الى غير ذلك .

وعلى أية حال فانه يوجد حاجه مساهه لتعظيم انتاجية الوقت ، وخصوصا الوقت
الذى ينفقه عامل البيع وجها لوجه فى عملية البيع . ان طبيعة عمل المبيعات قد تساعد
على تزايد الوقت المنفق على الانشطه غير البيعيه ولكن ذلك يحتم توجيه الانتباه له حتى
لا يتزايد بل نعمل على تخفيضه على قدر الامكان طالما لا يوءثر على كفاءة العمل .

ومن الاهمية ملاحظة أن معظم وقت العمل غير المنتج لرجل البيع يتم انفاقه
على السفر الى العملاء وانتظارهم فى بعض الاحوال . وهذا بالطبع يحتم ضرورة القيام

باستخدام أكفأ المسارات وجدولتها بطريقة تحقق أقصى استفادة من الوقت وتخفيض وقت الانتظار الى أدنى حد ممكن وذلك عن طريق أخذ مواعيد سابقه اذا أمكن • ويمكن تحقيق هذا الهدف باستخدام نماذج بحوث العمليات والكمبيوتر ببرامجه المتعدده •

وعلى أية حال فان عمل جداول ومسارات يتوقف على طبيعة السلعه أو المنتج الذى سيتم بيعه وأيضاً على مدى جودة رجل البيع وكفاءته • فلو أن المنتج يتطلب خدمات منتظمه ومتكرره ، مثل المشروبات الغازيه ، والسجائر ، وغالبية عناصر المتجر ، فعندئذ فان وضع وتحديد المسارات يعتبر ضرورياً وذلك للتأكيد على التغطية الملائمه وتحقيق الكفاءه • وأيضاً فلو أن رجال البيع ذو مستوى منخفض نسبياً وليس لديهم الخبرة الكافيه ، فان وضع مسارات تُحدد لهم ما سوف يقومون بعمله يكون أكثر فائده •

ويساعد استخدام ووضع مسارات وجدولتها على تخفيض وقت السفر والتكاليف وبالتالي وجود وقت أكبر يتم انفاقه على العملاء • وأيضاً يساعد ذلك على امكانية وجود اتصالات دائمه بين المركز الرئيسى ورجال البيع وذلك نظراً لمعرفة المسار والجدول الزمنى له ، هذا ومن الجهة الاخرى نجد أن استخدام ووضع وتحديد مسارات وأوقات يمكن أن يخفض من قدرة رجل البيع على الخلق والابداع ويقلل من المرونه • فأحياناً قد يتطلب عميل معين خدمه طارئه أو قد يكون لدى رجل البيع فرصه فى الحصول على تعاقدات مع أحد العملاء اذا قام ببذل بعض الجهد وانفاق بعض الوقت • وقد يحد استخدام المسارات من القيام بذلك • وأيضاً فان وضع مسارات وجداول بالنسبه للشركات الجديده أو الشركات التى تفتح أسواق جديده قد يكون من الصعوبه بمكان وذلك نظراً لعدم معرفه العملاء المتوقعين بالتحديد •

ويجب ملاحظة أن تحليلات الوقت والعمل فى القطاعات المختلفه يجب أن يتم عملها بانتظام وبصورة مستمره • فهى تعتبر الخطوة الاولى فى برنامج تحسين الاستفاده والاستغلال للوقت • فيجب أن يتم معرفه فيما يتم استخدام الوقت أو تضييعه وذلك حتى يمكن تحسين الانتاجيه • فيجب على المدير أن يقوم بعمل التحليلات للانشطه دورياً حتى يمكن معرفه العادات السيئه التى تضيع الوقت ومنها انفاق الوقت فى عمل أشياء روتينيه وسهله وتحقيق الاشباع فى الاجل القصير بدلا من انفاق الوقت على الاشياء المختلفه والصعبه والتى لا تمد بالاشباع فى الحال ، ويجب أيضاً توجيه الانتباه الى تعضيد ومساعدته رجل البيع فى اعداد المقابلات البيعيه والتخطيط لها وهذا يوفر من الوقت للمقابلته نفسها والقيام بعمل أكثر فاعليه وذلك بناء على تحديد حاجات المشترين بدلا من الحاجات الواضحه للبائع ، وأيضاً يجب الا يكون التركيز على حجم المبيعات وانما يجب توجيه الانتباه الى الربحيه •

الفصل السابع

نظام الحصص البيعية فى العلاقة بالانتاجية التسويقية

مقدمة

ان الحصه يمكن تعريفها على أنها الاداء المتوقع للنشاط البيعى الكلى الموقع السى رجل بيع واحد أو الى الوحدات التسويقيه الاخرى • وعلى ذلك فان الحصص البيعية هى أهداف كميه توقع الى رجال البيع والوحدات الاخرى للمنظمه البيعيه • ان الغرض من وضع الحصص هو تحفيز الاداء وتقييمه من خلال ايصال توقعات الادارة من خلال استخدام الحصص كمقاييس أداء لتحديد نقاط القوة والضعف فى العمليه البيعيه • وفى معظم أنظمة الحصص الناجحه فان الادارة قد واجهت العديد من الصعوبات فى ربط اجراءات وضع الحصص مع المعلومات عن المبيعات المرتقبه ومع بيانات التخطيط سواء ما يتعلق بالمبيعات المتنبأ بها والمبيعات المقدره (بالموازنه) • ومثل ذلك يتطلب ممارسة الحكم الشخصى من جانب الاداره من أجل تعديل الحصص المقصوده وذلك بالأخذ فى الاعتبار التغيرات فى السياسات والعوامل البيئيه المتعلقة بكل قطاع من القطاعات • هذا بالاضافه الى أن المراجعه الاداريه المستمره والتقييم والمرونه المتوازنه فى عمل التغيرات فى الحصص وتحسين اجراءات وضع الحصص والتي تلائم بطريقه أكبر المواقف البيعيه المتباينه • فيجب على كل شركه أن تختار وتستخدم أنواع الحصص التى تلائم الموقف البيعى • فعندما يتم وضع الحصص بناء على معلومات دقيقه وذو صله بالسوق وفى نفس الوقت ادارة نظام الحصص بذلك ، فان الحصص تعتبر أداة فعاله من أجل توجيه ورقابة العمليات البيعيه •

وعادة ما يتم وضع الحصص لفترة من الوقت محدد. قد تكون سنه أو ربع سنه أو شهر أو لفصول معينه • وتعتبر حصص المبيعات من أكثر الحصص استخداما بالمقارنه بالانواع الاخرى • وفى بعض الاحيان قد يحدث لبس بين التنبؤ بالمبيعات ، وحصة المبيعات ، والمبيعات المرتقبه (السوق المرتقب) ، والمبيعات بالموازنه • وعلى أية حال فان علاقه بين التنبؤ بالمبيعات والمبيعات بالموازنه تختلف من منشأة الى أخرى ويعتمد ذلك على الاجراءات المتبعه للتنبؤ ولاعداد الموازنه ووضع الحصص البيعيه وأيضاً الدرجه التى يمكن للمخطط عمل التكامل بين تلك العمليات الهامه الثلاثه •

وعلى أية حال فان مراجعة التعريفات والمفهوم لكل منهم سوف يوضح علاقه بينهم فالتنبؤ بالمبيعات هو تقدير المبيعات لفرته محدد من الوقت تحت خطه تسويقيه معينه وبناء على عوامل بيئيه معينه ، (تقديراً لما يتوقع حدوثه فى المستقبل) • وعموماً فانه يتم استخدام نماذج معينه للتنبؤ ومنها النماذج الوصفيه وتستخدم حينما تتوفر معلومات وصفيه عن أحداث معينه وتأخذ تلك النماذج أحداث الماضى فى الاعتبار بالدرجه الاولى ، ونماذج

تحليل السلاسل الزمنية والنماذج التقديرية • وتركز هذه النماذج كلية على التغيرات وتعتمد أساسا على المعلومات التاريخية، والنماذج السببية وتستخدم معلومات خاصه عن العلاقات بين عناصر النظام كما أنها يمكن أن تستخدم أحداث الماضي في الاعتبار •

أما المبيعات المرتقيه فهي المبيعات التي تمثل النصيب (المشاركه) من السوق المرتقب أو اجمالي المبيعات الممكن تحقيقها للمنشأة في السوق تحت ظروف نموذجيه ، أما السوق المرتقب فهو اجمالي المبيعات الممكن أو المعتقد تحقيقها لمنتج معين في الصنائه (أى للمنشأة والمنافسين) أثناء فترة محدده من الوقت • أما حصة المبيعات فانها يمكن أن تستخدم وتعتمد على أرقام المبيعات المتنبأ بها أو المبيعات المرتقبه كأساس رقمي أو كنقطه بدايه لتحديد الحصة البيعيه ، أو قد يتم استخدام طرق أخرى عند تحديدها كما سيوضح فيما بعد •

ونجد أن المنشأة عموما عندما تصل الى تقدير للمبيعات (عن طريق التنبوء •) وتحديد المصروفات اللازمه لتحقيق هذا الرقم من المبيعات يتم حساب صافي الربح ويتم وضع تلك الارقام في ميزانيه المبيعات وفي نفس الوقت وضع أهداف الربحيه • ان عملية تخطيط المبيعات قد نتج عنها وضع حجم المبيعات والاهداف الاخرى للمنشأة ، وفي التخطيط للوصول لتحقيق هذه الاهداف فان على الادارة تحديد الكمية من حجم المبيعات التي يمكن أن تتم في كل قطاع بيعي وماهى المصاريف المرتبطه بكل كميته من المبيعات في كل قطاع وما هى المساهمه من الارباح المتوقعه في كل قطاع • وهنا يجب أن يتم وضع أهداف كميته مثل الحصص البيعيه وذلك لتوزيعها لكل رجل بيع أو أى وحدات تنظيميه أخرى • ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن وضع الحصص قد لا يكون بالضروره تقسيم التقديرات الكليه الى أجزاء أصغر • ففي معظم الاحوال فان الاختلافات في اجراءات التنبوء واعتماد الموازنه (تبعالفلسفات الاداريه) وفي الحكم تكون بين العوامل التي توءد الى وجود اختلافات في العلاقه بين حصص حجم المبيعات مثلا وبين تقدير المبيعات الذي تسم عن طريق التنبوء أو في الموازنه •

وعموما فانه يتم استخدام الحصص في تقييم الاداء وذلك عن طريق مقارنة الاداء الحقيقي مع الحصص وفي حالة وجود انحرافات فان ذلك يستدعى القيام بالافعال التصحيحيه ، وقد يرجع السبب في وجود انخفاض في الاداء الى وجود عوامل خارجيه هامه مثل زياده المنافسه أو تخلف المنشأة في صنائه معينه أو في منطقه جغرافيه معينه وهذا قد يتطلب مراجعة الحصة البيعيه • ولكن عادة ما تقود أخذ العوامل المحيطه في الاعتبار الى

تسوية وتعديل الحصص عن الارقام المتعلقة بالمبيعات المتنبأ بها أو المبيعات المرتقبة • وبالطبع فانه لكى يمكن أن يتم استخدام الحصص بفاعليه وبعدها فى تقييم الاداء وكأساس للمكافأة والامداد بالحافز فانه يجب أن تكون الحصص واقعيه وممكن تحقيقها • وهنا يجب أيضا أن تكون الحصص قريبه من المبيعات المرتقبة فى منطقه معينه ، بالاضافه الى ذلك فان المبيعات المرتقبة يجب أن يتم حسابها بطريقه نظاميه وبعنايه ومهاره •

وفى بعض الاحوال قد يتم وضع الحصص أعلى من نقطه معينه ممكنه التحقيق ، والغرض من ذلك هو تشجيع رجال البيع • وقد يوجد مشكله فى حصص الحوافز وهى أنه قد يتم وضع حصص مرتفعه بعض الشيء وبالتالى فقد لا يُشجع ذلك رجال البيع • ولا يخفى أهمية رفع مستوى التوقع بالنسبه للاهداف ولكن ليس الى الدرجه التى تسبب احباطا أو خوفا من الفشل • فقد أوضحت العديد من الابحاث أنه كلما زاد صعوبة الهدف كلما ارتبط ذلك بنوع من التحدى مع زيادة الثقة بالنفس وزيادة الرضا ومستوى الاداء (Kan- ter, 1977) • وعلى المقابل فان زيادة مستوى الاهداف بدرجه تفوق امكانيات وقدرات الافراد قد يوءى الى حدوث الاحباط للبعض أو خوفا من الفشل للبعض الآخر •

وهذا وتستخدم الحصص عموما كأساس للمكافأة وذلك عن طريق ربطها بخطة المكافأة • وبالطبع فانه يتوقع من كل من رجال البيع أن يزيد من الحصص الموقعه ويجب أن يحصل على حافز مدفوع عندما يحدث زياده • وهنا نجد أنه قد يتم وضع حصص منخفضه أو قد يتم وضع حصص مرتفعه • ومثل تلك الحصص يمكن أن يتم وضعها أقل من المبيعات المتنبأ بها أو المبيعات المرتقبة •

هذا ويمكن استخدام الحصص فى توجيه أنشطة القوة البيعيه فى المناطق البيعيه وتلك الانشطه التى تملك الاسبقية المرتفعه فى الاهميه • فنجد أن النوع الملائم من الحصص يمكن أن يشجع على توجيه الانتباه للمنتجات ذات الهامش المرتفع ، والحصول على الحسابات الجديده ، أو القيام بادارة مستوى معين من الخدمه الى المستهلكين •

وعلى أية حال ، فبالرغم من أهمية استخدام الحصص الا أنه يجب مراعاة أن الاستخدام غير السليم لها يمكن أن يؤثر على معنويات وأداء رجال البيع وبالتالى لابد أن تكون الحصص عادله ، سهله الفهم من جانب رجال البيع ، مرنه ، ويجب أن تقيس الاسبقيات الهامه بالنسبه للادارة ، ويجب أيضا أن تكون متحديه بعض الشيء • فالحصص البيعيه يجب أن تكون عادله فيجب أن تعكس المبيعات المرتقبة والقيود والمتغيرات فى كل قطاع ،

وفى نفس الوقت يجب أن تكون سهلة التحقيق والوصول اليها ببذل جهد معقول ويجب أن تكون متعادله مع الحصص الأخرى فى القطاعات الأخرى فى توضيح المبيعات المرتقبه النسبيه وأعباء العمل •

وأيضاً فان الحصص يجب أن تكون سهلة الفهم من جانب رجال البيع • فنجد أن بعض أنواع الحصص له عيوب مثل الحصص المتحدده (كما سيتم ايضاحه فيما بعد) وهو الصعوبه فى الفهم عن الانواع الأخرى من الحصص ويرجع السبب فى ذلك الى صعوبة وزن العوامل المقاسه فى بعض الاحوال • وهنا يقع على مدير المبيعات عبء كبير فى شرح الحصص واجراءاتها وذلك فى حالة استخدام طرق صعبه فى عمل الحصص •

وأيضاً فان الحصص يجب أن تكون مرنة بحيث اذا حدث تغيرات فى قطاعات معينه يمكن تغييرها وتعديلها • فالبيئه عموماً متغيره والظروف لا تظل ثابتة وفى نفس الوقت وحتى فى حالة عدم تغير البيئه كثيراً وانما حدوث ظروف طارئه فان الحصص يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن تسويتها وتعديلها بما يتلاءم وتلك التغيرات الطارئه التى حدثت والا فسوف لا يكون لها أى مغزى ولا معنى •

هذا ويجب أيضاً أن تقيس الحصص البيعيه أهم العوامل الاداريه والاهداف التى ترغبها المنشأة • ففى بعض المنشآت قد تكون المبيعات من أهم الاهداف ولكن المنشآت الأخرى قد يكون زيادة المقدرة الربحيه للمبيعات أو كسب عملاء (حسابات) جديده ، أو خدمة العملاء بطريقه أفضل من أهم الاهداف •

مداخل تحديد الحصص البيعيه

يوجد العديد من المداخل التى يمكن استخدامها لتحديد الحصص البيعيه ، ولكن يمكن أن تقع تلك المداخل فى الاقسام الاتيه (Herzog 1970) :

مجموعة آراء المديرين •

ان وضع الحصص البيعيه بناء على مجموعة آراء المديرين هو عمليه عن طريقها يتم أخذ وجهات نظر العديد من المديرين التنفيذيين وتجميعها وأخذ متوسط لها وتأسيس الحصص البيعيه بناء على ذلك والتى بالطبع تكون أفضل مما لو تم الحصول وتحديد الحصص البيعيه بواسطه مدير تنفيذى واحد وهذا يساعد على الاستفادة من اجتماع آراء

ووجهات نظر المجموعه • ان المنشأة التى تستخدم تلك الطريقة عادة ما تقوم بالاجتماع مع جميع المديرين التنفيذيين وجمع وجهات نظرهم حتى يتم وضع تقدير للحصص البيعية • وبعض الشركات تقوم بالامداد بالبيانات والمعلومات الاحصائية وغيرها لجماعات المديرين لمساعدتهم على وضع الحصص • وعلى أية حال ، فان تحديد الحصص البيعية يتم بناء على ما يعتقد أو يفكر المديرين بما سيتم بيعه ولذلك فان تلك الطريقة تعتمد على التخمين والحكم الشخصى لجماعة المديرين •

مجموعة آراء رجال البيع •

ان طريقة مجموعة آراء رجال البيع تضع مسئولية عمل التقديرات للحصص البيعية على القوة البيعية • ويتم ذلك إما عن طريق استخدام نماذج خاصه لذلك الغرض أو عن طريق عمل لقاءات بين مدير المبيعات ورجال البيع ويتم مناقشة الموضوع وتحديد الحصص البيعية فى كل قطاع • ويمكن أن تكون تلك اللقاءات على درجه من الاهميه وخصوصا فى حالة الامداد بسجلات عن الاداء السابق وأيضا امكانيات السوق • هذا وتحقق تلك الطريقة شعور رجال البيع بالمساهمة والمشاركة فى وضع الخطط وما يترتب على ذلك من آثار ايجابية فيما يتعلق برجال البيع ، ويطلق البعض على هذه الطريقة اسم نظام الحصص السيكولوجيه

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن تحديد الحصص البيعية عن طريق تقديرات تعد بواسطه رجال البيع قد لا تكون دقيقه ، وذلك نظرا لان رجال البيع عادة لا يستطيعون الحكم المنطقى وتقدير المبيعات المتوقعه فى المستقبل وعادة ما يتم وضع التقدير على أساس تفاؤلى • فعادة لا يأخذون فى الحسبان مقدار الطلب فى السوق والظروف البيئية عموما ، وظروف المنشأة ، وتقديم المنتجات الجديده ، وبرامج الاعلان الى غير ذلك • وعليه فان العديد من الشركات قد لا ترجح استخدام تلك الطريقة بالرغم من أهمية وفوائد المشاركة فى اتخاذ القرارات على رجال البيع •

والعديد من المنشآت قد تقوم بالاستقصاء والاستفسار والمشاهده لعمل رجل البيع ، وبناء عليه يمكن تحديد ما اذا كان رجل البيع متفائل أم متشائم وأخذ ذلك فى الحسبان عند قيام رجل البيع بوضع حصص المبيعات • وعلى أية حال ، فان القيام بتحديد الحصص البيعية لرجال البيع يجب أن يتم بطريقة علميه وعملية صحيحة والا تكون الحصص البيعية مرتفعه بطريقة تحطم وتخرّب معنويات رجل البيع ولا منخفضه الى الدرجه التى تسبب

الاحباط لرجال البيع •

وعلى أية حال فإن التقديرات التى يقوم بوضعها رجال البيع قد تكون تقديرات سهلة التحقيق ، ولكن الدراسات التى قام بها البعض قد أوضحت أن ٢٠٢ شركة قد وجدت أن ٥٦٪ من رجال البيع الذين تم الاجتماع بهم لتقدير حصصهم البيعية قد قاموا بتقدير الحصص البيعية أكبر من اللازم وأيضا العديد قد قاموا بتقديرها أقل من اللازم (Wot-) (rube & Thurlaw, 1976) •

طريقة الاداء السابق •

تقوم بعض الشركات باستخدام حجم المبيعات السابق وزيادته على أساس أخذ المتوسط لعدة سنوات سابقة ثم بعد ذلك تقوم بتقسيم الحصة البيعية الاجمالية على القطاعات والمنتجات على أساس الاداء السابق من السجلات ، ويمكن أيضا أن يتم استخدام الاداء السابق للرجال البيع ثم زيادته باستخدام نسبة معينة يتم عملها بناء على الحكم الشخصى •

وعادة ما يتم استخدام تلك الطريقة عندما لا يتم تحديد تحديد المبيعات المرتقبه أو تعتبر تلك الطريقة سهلة، ولكنها من الطرق الضعيفه حيث أنها تفشل فى الاخذ فى الحسبان التغيرات التى تحدث فى السوق أو فى المبيعات المرتقبه فى القطاعات • وأيضا لا تواجه تلك الطريقة بالولاء من جانب رجال البيع ، هذا بالاضافه الى أنه من الصعبه اقناع رجال البيع بأن تلك الحصة عادله • هذا ونجد أنه فى حالة تغيير الظروف فى المناطق البيعية فان تلك الطريقة لا تصلح وذلك نظرا لانه يتم عمل الحصة بناء على الاداء السابق وبفرض أنه فى منطقة ما قد تحسنت الظروف بحيث أنه يمكن بيع كميه كبيره من المبيعات وبالتالي فان الحصة البيعية بناء على الاداء السابق مع زيادتها بنسبه معينه لا يحقق الغرض المطلوب •

وبالرغم من سهوله وبساطه هذه الطريقة بالاضافه الى كونها غير مكلفه وأيضا امكانيه تعديلها بعض الشئ وزيادتها عن الاعوام السابقه ، الا أن هذه الطريقة تفترض أن انجاز البيع فى الماضى يمثل أقصى استخدام للمبيعات المرتقبه بينما فى الحقيقه فقد يكون الاداء ضعيفا فى بعض القطاعات والذى نتج عنه مبيعات أقل كثيرا من تلك التى يمكن الحصول عليها باستخدام مجهودات أفضل ، ومثل هذا الاداء الضعيف قد تم معالجته بطريقه خاطئه عندما تحدث زيادة موحده للحصص فى كل القطاعات • بالاضافه الى ذلك فان مثل

هذا التحديد الحكمي لاهداف المبيعات لا يأخذ في الحسبان التغيرات التي يمكن أن تحدث سواء بالتحسن أو الى الاسوأ في الاقتصاد والمنافسة وظهور عملاء جدد والتي يمكن أن تؤثر على المبيعات المرتقبة في بعض القطاعات . ومثال على ذلك لو أن رجل البيع في قطاع أ باع بما مقداره ٥٠٠.٠٠٠ جنيهه أثناء سنه واحده ، فان زيادة بناء على الحكم الشخصي مقدارها ١٠٪ سوف تجعل الحصة الجديده مقدارها ٥٥٠.٠٠٠ جنيهه ، ولو أن المبيعات المرتقبة في نفس القطاع قد تم تقييمها في الواقع بمقدار ٧٠٠.٠٠٠ جنيهه عندئذ فان الحصة التي تم وضعها أقل بكثير بالمقارنه بالقطاعات الاخرى بينما المبيعات المتحققه قريبه من المبيعات المرتقبة .

عامل السوق ومقياس السوق .

تعتبر تلك الطريقه من الطرق واسعه الاستخدام في العديد من الشركات ، وتعتمد على تقسيم المبيعات المتنبوء بها بين القطاعات في شكل حصص بيعيه والتي تبني على أساس واحد أو أكثر من السلاسل الاحصائيه ، وتوضح فرصة المبيعات لمنتجات الشركه وأي سلسله من تلك السلاسل تسمى عامل السوق . ومثل تلك السلاسل الاحصائيه غالباً ما تشتمل على الدخل المتاح ، مبيعات التجزئه ، ضريبة الدخل على الارباح ، العماله ، السكان ، ودائع البنوك ، سجلات المواليد ، وخلافه . أما مقياس السوق يتم التعبير عنه في شكل أو في صورة نسبه من اجمالي المساحه التجاريه المرتقبة .

وعلى أية حال ، فان استخدام عامل السوق يتطلب القيام باختيار أكثر العوامل مغزى أو مجموعه من العوامل من بين السلاسل الاحصائيه والتي تتلاءم مع حاله معينه . وهذا يتطلب عمل قائمه بالعوامل الممكنه والتي يتاح عنها المعلومات . ويتطلب أيضاً القدره على الحكم ، والمعرفه بالعوامل، المستخدمه بواسطه المصانع المنتجه للسلع ، المنافسه ، والمعرفه والخبره مع أنواع ومصادر البيانات الاحصائيه المتاحه . ثم يتم بعد ذلك دراسة كل عامل لتحديد مغزاه ومدى أهميته ، وفي النهايه يتم اختيار مجموعه من العوامل الهامه والممكن استخدامها .

مقياس السوق الفردي : ان أكثر مقاييس السوق الفرديه شيوعا هي التي

تقيس السوق لمنتج معين . فعندما يكون شراء أو امتلاك منتج واحد شرط ضروري لشراء منتجات أخرى ، فشراء أو امتلاك الاول يمكن أن يستخدم كمقياس سوقى للآخر .

ويوجد خطورة من استعمال مقياس فردي اذا لم يتم تعديله كعلاقه ليستبراجعه للتغيير . فمثلا نجد أن تسجيلات العربات يمكن أن تخدم كمقياس فردي للمبيعات

المرتقبه لعجلات العربات فى مختلف القطاعات ، ولكن هذا المقياس يمكن أن يكون غير ملائم بطريقه كامله كمقياس فردى للمبيعات المرتقبه من الموترات الكهربائيه المستخدمه فى رفع المياه • وعلى آيه حال ، فان عدد المنازل التى يوجد بها كهرباء لا تعتبر مقياس فردى لمبيعات الادوات الكهربائيه المنزليه • فلو استطاعت المنشأة أن تجد مقياس سوقى فردى يعكس المبيعات ، فان ذلك يكون من الاهمية والفائده بالنسبه للمنشأة •

مقياس السوق المركب : يمكن عادة اتحاد عدد من المقاييس ليكون مقياس سوقى مركب لشئ ما ، فالمنشأة يمكن أن تستخدم هذا المقياس لتوزيع التنبؤ للمناطق الكبيره والمناطق التجاريه ، أو أى أقسام جغرافيه أخرى •

وتتمثل المشكله الرئيسيه فى كيفية اتحاد العوامل لتكوين مقياس مركب والذى يمثل المقياس الفردى للقيم للسوق لكل جزء من السوق مثل المناطق الكبيره ، والقطاعات ، والاقسام الاخرى ، ويتم اعطاء وتحديد وزن معين لكل عامل من العوامل التى تتم اختيارها • ويوضح الاتى الخطوات التى يتم عملها لاتحاد العوامل السوقيه فى مقياس فردى واحد : (١) كل عامل يجب أن يتم التعبير عنه فى شكل ملائم من أجل الحساب للاجمالى ، وعادة ما يتم ذلك فى صورة نسبه مئويه ، (٢) يتم توقيع الاوزان لمختلف مكونات المقاييس لكى يمكن لكل مقياس أن يملك تأثير على المقياس الفردى بطريقه نسبويه تعكس أهميته • ان توقيع الاوزان يمكن أن يتم بناء على المحاوله والخطأ وباستخدام التخمين أو باستخدام طريقه الارتباط المتعدد ، (٣) يتم تطبيق الاوزان من خلال عمليات الجمع وعمل المتوسط وبذلك يتم الحصول على مقياس فردى بناء على اتحاد العوامل •

طريقة تحليلات الارتباط •

تعتبر تحليلات الارتباط أداة مفيده فى اختيار العوامل السوقيه وتوقيع الاوزان الى المقاييس السوقيه ، وعلى أية حال فانه لا يوجد قائمه بالمقاييس السوقيه التى يمكن تطبيقها بصورة عامه ، والمشكله تتمثل فى اختيار العوامل التى يجب على أساسها تحديد الحصص البيعيه • والخطوة الاولى هى القيام بعمل قائمه بكل العوامل الممكنه والتى تكون المعلومات متاحه عنها • وبعد ذلك يتم دراسة كل عامل لتحديد مغزاه بالعلاقه بالمشكله وذلك باستخدام تحليلات الارتباط لاختيار مجموعه من العوامل الممكن استخدامها وتبنى هذه الطريقه على النظرية المتعلقة بأنه لو أن عوامل موء كده تتعلق بدقه بالبيع لمنتج معين ، فان مثل هذه العلاقه سوف توجد فى الماضى • ولذلك فان أفضل اتحاد لهذه

العوامل هو ذلك الذى يكون أكثر ارتباطا مع المبيعات الماضيه للصناعه • وهذا بناء على افتراض أن العلاقه التى قد ثبت صحتها فى الماضى سوف تستمر صحيحه فى الحاضر والمستقبل القريب •

وبعد أن يتم اختيار العوامل يتم تحويل كل منها الى مقياس رقمى • ومعظم تلك المقاييس الرقميه تكون فى صورة نسب • ويتم بعد ذلك اتحاد عدد من تلك المقاييس الرقميه الفرديه الى مقياس فردى واحد وذلك بناء على توقيع وزن لكل مقياس فردى يعكس مدى أهميته وهذا يحدث عادة بناء على المحاوله والخطأ أو التخمين ، ولكن استخدام الارتباط المتعدد يمكن أن يعطى كل مقياس وزنه الصحيح فى المقياس الفردى الناتج من اتحاد عدد من المقاييس الفرديه •

تقسيم الحصص البيعيه الكليه

ان الحصة الكليه لقسم المبيعات يمكن أن يتم تقسيمها الى حصص بيعيه بناء على القطاعات والمناطق ، ثم على رجال البيع • ان عملية التقسيم للحصة البيعيه الكليه يمكن أن يتم بناء على التوقيع لكل قطاع حصه معينه ويقوم كل قطاع بعد ذلك بتقسيم الحصه على رجال البيع • ويمكن أيضا أن يتم تقسيم الحصص بناء على المنتجات ، أو بناء على الفترات الزمنيه أو خلافه • وسوف نقوم بتوضيح التقسيمات الرئيسيه الممكنه للحصص البيعيه فيما يلى (Herzog, 1970) :

التقسيم بناء على فترات من الوقت •

يتم تقسيم الحصة البيعيه بناء على وقت محدد ، ولكن هذا الوقت يمكن أن يتغير تبعا لتغير الظروف ويعتمد ذلك على التغيرات الموسميّه ، والظروف السائده للمنشأة ، وتكرار قياس أداء رجال البيع • فبعض المنشآت تضع الحصص البيعيه على أساس سنوى ، وهذه المده تغطى فتره طويله وقد لا تكون دقيقه • وقد تكون الحصة البيعيه بناء على فترات ربع سنويه وهذه تكون أفضل فى حالة وجود تغيرات موسميّه • وقد تقوم بعض المنشآت باستخدام حصص بيعيه شهريه • وهذه تكون أفضل لرجال البيع نظرا لامكانيه المراجعه السريعه الدوريه • ويمكن استخدام الحصص الشهريه المنشأة من زيادة أو خفض المخرجات من المنتج وبالتالي تجنب الانتاج بأكثر من اللازم وعدم تكديس المخزون فى المخازن •

التقسيم بناء على المناطق •

ان معظم المنشآت يجب أن تقوم بتقسيم اجمالي الحصه البيعيه على المناطق البيعيه ، فالمناطق البيعيه يمكن تقسيمها الى أقسام أو أجزاء جغرافيه ثم يتم تقسيم تلك الاقسام الى وحدات أصغر ، ويعتمد حجم ذلك التقسيم والتقسيمات الفرعيه على العديد من العوامل • ويمكن أيضا تحديد حجم المبيعات المتوقع أثناء الفتره ثم يتم تقسيم هذا الحجم نسبيا على مختلف المناطق البيعيه •

ان التقسيم بناء على المناطق يعتبر ضروريا لكل من وضع الحصص وفي نفس الوقت فحص أداء المبيعات عن طريق المقارنه بالحصص الموضوعه • ان الحصص البيعيه المطلقه بالمناطق يُمكن عن طريق الفحص والمقارنه معرفه وتحديد نقاط الضعف في توزيع منتجات المنشأة وأيضا توضح مدى صحة ودقه النظام المتبع بواسطه المنشأة وما اذا كان يوجود حاجه لاضافه رجال بيع في مناطق وقطاعات بيعيه معينه أو تغيير حدود المناطق أو زياده الاعلان والانشطه الترويجيه الاخرى الى غير ذلك •

التقسيم بناء على المنتجات •

يمكن تطبيق الحصص على اجمالي المنتجات المباعه أو يمكن أن تحدد لمنتجات فرديه • فقد يكون من الافضل أن يتم تقسيم الحصه الى وحدات من المنتجات لكي يمكن فحص ما اذا كان رجال البيع يقومون بتوزيع مبيعاتهم بين الخط الكامل للمنتجات أم لا ، وهل يقومون بالتركيز فقط على العناصر السهلة البيع أم لا • فرجل البيع يمكن أن يحقق حجم كبير من المبيعات عن طريق دفع العناصر التي لا يوجد عند بيعها مقاومه أو المقاومه لها بسيطه (السهلة البيع) ، ولكن قد لا يكون ذلك مربحا للمنشأة ، وقد يقوم آخر ببيع حجم مبيعات أقل ولكن ذلك الحجم الاقل يكون من عناصر المنتجات ذات الارباح الاكبر •

التقسيم بناء على رجال البيع الفردين •

تقوم العديد من الشركات والمنشآت باستخدام نظام توقييع حصص المبيعات الفرديه الى رجال البيع • فقد يوجد في منطقه معينه أكثر من رجل بيع ، وعليه يتم تقسيم الحصه المتعلقة بالمنطقه على عدد رجال البيع الموجودين فيها وذلك بناء على المبيعات المرتقبه ، والمبيعات السابقه ، وطاقه كل رجل من رجال البيع الى غير ذلك • وفي بعض الحالات فان وضع الحصص لرجال البيع للسلع الصناعيه يكون أسهل من توقييع الحصص لرجال بيع

السلع الاستهلاكية • ان سوق السلع الصناعية يتكون من عدد محدود ، ومعروف ، وبالعلاقة عدد صغير من المشترين •

• التقسيم بناء على الوسطاء •

عادة ما تقوم المصانع بالبيع من خلال بائع الجملة أو الموزعين ، ولذلك فهم يتعاملون مع عدد قليل من العملاء (الحسابات) ، أما المصانع التي تباع مباشرة الى متاجر التجزئة فهي تتعامل مع العديد من العملاء • ان المصانع التي لا تتحكم مباشرة في توزيع منتجاتها غالبا ما تساعد الوسطاء في عمل الحصى البيعية وذلك عن طريق امدادهم بالمعلومات عن عدد المستهلكين وظروف السوق في المنطقة وقد تقوم أيضا المصانع بامدادهم بالمساعدات للبيع وقوائم بالمستهلكين المرتقبين •

تطوير الحصة البيعية

عند تطوير الحصة البيعية يجب أولا تحديد الاساس الذي سيتم بناء عليه عمل الحصة • فنجد أن هذا الاساس يختلف باختلاف نوع الحصة • فنجد في حصة المبيعات ، أن الاساس هو حجم المبيعات التي يمكن تحقيقها تحت الظروف العادية بواسطة رجل البيع المتوسط في منطقه معينه أو قد يكون غير ذلك • وعلى أية حال فقد يكون تحديد الاساس ليس كافيا وذلك نظرا لتغير الظروف والعوامل من قطاع الى آخر وأيضا فان رجال البيع أنفسهم يختلفون من حيث خبرتهم وقدراتهم عموما • ولذلك فان غالبية مديرو المبيعات يجدوا أن تغيير وتعديل الارقام الى يتم اتخاذها كأساس يزيد من فاعلية الحصى البيعية • وسوف نقوم بشرح كيفية تحديد الاساس ثم كيفية تسوية وتعديل الاساس بناء على الاختلافات في العامل الانساني فيما يلي (Hartely, 1979) :

• تحديد الاساس •

ان القيام بتحديد المبيعات المرتقبه للقطاعات عادة ما يكون غير موء كد ، ولكن لو أن المبيعات المرتقبه كانت موء كده نسبيا ، فانها تمدنا بتقدير أفضل لفرص البيع النسبي في مختلف القطاعات • فلو أنه لا يوجد تقسيم للمبيعات المرتقبه على القطاعات ، فان التنبؤ بالمبيعات للمنشأة ككل يمكن استخدامه كأساس وتقسيمه باستخدام بعض الطرق • وكبديل وعندما لا تقوم المنشأة بعمل تحليلات مفصله للمبيعات المرتقبه النسبيه لمختلف المناطق ، فان تقسيم مبيعات المصنع على المناطق والقطاعات (بالسوق المرتقب) يمكن

أن يستخدم الاساس لحصة المبيعات •

وفى بعض الاحيان قد يتم استخدام المبيعات الماضيه كأساس مع عمل بعض التسويات وذلك باضافة نسبه معينه حكميه • وبالرغم من سهوله التنبؤ بالمبيعات الماضيه ، فانه قد يقوم البعض باستخدام التخمين العلمى والذي يعكس الظروف المحليه ، والتنبؤات الاقتصاديه أو أى تغيرات فى استراتيجيات المنشأة • ان مدى جوده مثل هذه التقديرات سواء تم عملها بواسطة المنشأة أو رجال البيع أو كلاهما تعتمد على مدى موضوعية وقدرة الافراد الذين قاموا بعمل هذه الاحكام كما تم توضيحه من قبل •

وعموما فانه عند تحديد الاساس المستخدم فى وضع الحصة ، فان المنشأة يمكن أن تستخدم ثلاث مداخل اساسيه وهما (١) الاخذ فى الحسبان المبيعات الماضيه لتحقيق الواقعيه ، (٢) عمل التقديرات لاحتمال التغيرات فى المجهودات التسويقيه وغيرها ، (٣) استخدام المبيعات المرتقبه لكى تعكس النصيب النسبى من السوق وفرص البيع • ويمكن أن يتم اعطاء تلك المداخل الثلاثه أوزان معينه حسب الاهميه النسبيه لكل منهم بالنسبة للمنشأة •

تسوية الاساس وتعديله طبقا للتغيرات المخطفه •

بعد أن يتم تحديد الاساس ، فانه يمكن أن يتم تسويته لرجال البيع فى القطاعات تبعا للعديد من العوامل كالسن والخبره مع المنشأة ، والخبره البيعيه الاخرى ، والاداء الماضى وبعض الظروف الخاصه الاخرى • فنجد أنه قد تستدعى ظروف السن والمحادثات الفيزيقيه الاخرى أن يتم تعديل رقم الحصة الاساسيه لكى تكون واقعيه ويمكن تحقيقها • ويمكن أن يحدث مثل هذا الموقف بالنسبه لرجال البيع القدامى والذين أفنوا حياتهم فى خدمة المنشأة أو بعض رجال البيع الذين أصابتهم بعض الظروف الموء قته والتي تستدعى عمل ذلك • وبالرغم من أن تلك التعديلات قد لا تعكس المبيعات المرتقبه فان ذلك قد لا يكون على درجه كبيره من الاهميه فى تلك الاحوال • وقد تقوم بعض الشركات بنقل رجال البيع ذو الظروف الخاصه الى مناطق بيعيه صغيره وذات مبيعات مرتقبه منخفضه • هذا ويجب مراعاة المشكلات التى يمكن أن تترتب على النقل سواء فيما يتعلق بمدى تأثير النقل على عائلته ، وأيضا على المستهلكين الذين قد تعاملوا معه لمدته طويله •

وأيضا فان رجال البيع الجدد قد يواجهون بصعوبات أكبر من رجال البيع القدامى وذلك نظرا لقله خبرتهم مع المنطقه • وعليه فان رقم الحصة الاساسى للمنطقه يجب أن يتم

تسويته أو تعديله بما يتلاءم وتلك الظروف . وفى بعض الاحيان فان الخبرات البيعية لرجل البيع الجديد مع الشركات والصناعات الاخرى يمكن أن تمكنه من الوصول بسرعة الى مستوى رفاقه ، وعليه فانه يمكن الا يتم تعديل الحصة . فرجل البيع الجديد الذى قد عمل فى شركات أخرى أو فى أنواع أخرى من البيع قد يتطلب فترة من الوقت للتعلم والتأقلم ، وهذا يوءد على ضرورة تعديل الحصة على الاقل فى الفترة قصيرة الاجل .

وأيضاً فانه يوجد بعض الاسباب التى قد تستدعى تسوية الحصة البيعية حسب القدرات ، فلو أن هدف الحصة كان متحدياً ولكن يمكن تحقيقها ، عندئذ فان رجل البيع الاقل مقدرة يستدعى أن يتم تخفيض الحصة البيعية له عن المبيعات المرتقبة . وعلى أية حال ، فانه حتى ولو كان رجل البيع مدرب فانه يحتاج الى مدة معينة (تختلف باختلاف رجال البيع) لكي يصل بأداءه الى المستوى المطلوب ، وهنا يجب أن يقوم مدير البيع بتعديل الحصة البيعية لكي لا يحدث احباط .

ومن الجهة الاخرى قد يتم تعديل رقم الحصة الاساسى بالزيادة وذلك لتحقيق الفاعلية حتى يمكن جعل الحصة متحديه بدرجة كافية . فيوجد توقعات وضغوط لزيادة المبيعات ، وبناء عليه يتم زيادة الحصص البيعية وذلك بفرض أن الظروف الاقتصادية العامة ، ومستوى المنافسة سواء للصناعة ككل أو للمنشأة تبقى على ما هو عليه ، فان زيادة الحصص بناء على ذلك يكون مدعم . ولكن قد نجد العديد من الشركات تقوم بزيادة الحصة البيعية سنه وراء الاخرى بالرغم من أنه قد لا تكون الزيادة فى المبيعات المرتقبة ذات مغزى . وعادة ما يحدث ذلك عندما ترتبط الحصة بخطة المكافآت والحوافز المدفوعة على المبيعات التى تكون أكبر من الحصة البيعية .

وعليه فانه يجب أخذ العناية الكافية عند عمل الحصص والا تكون مرتفعه كثيراً بحيث توءثر على المعنويات والاداء . وأيضاً يجب مراعاة عنصر المساواة (حسب نظرية المساواة) ، وأيضاً مراعاة التغير فى الظروف البيئية وتغير ظروف رجال البيع أنفسهم بمرور الوقت . فهنا يجب . دراسة ذلك دراسة مستفيضة ومعرفة ما يرغب ويحلم به رجل البيع حتى يمكن مساعدته على تحقيق آماله وطموحاته من وراء العمل .

وعموماً فان معظم التعديلات للحصة البيعية الاساسيه يتم بناء على التحليلات بعنايه للمبيعات المرتقبة النسبيه . ويمكن توضيح كيفية وضع الحصة البيعية وكيفية تعديلها لتلائم العامل الانسانى وغيره بهذا المثال المبسط:

بفرض أن رجل بيع (ص) يعمل فى منشأة ما لبيع الادوات الطبيه ، وكان عمر رجل البيع ٣٠ سنه ويملك شهادة جامعيه فى التسويق ، وقد عمل كرجل بيع لاحدى الشركات الاخرى لمدة ٤ أعوام قبل أن يقوم بالعمل فى تلك المنشأة . وبعد القيام بتدريبه لمدة ٤ أشهر ، فقد تم توقيعه الى القطاع الذى سيعمل فيه والذى يتسم بالاتي :-

- (١) المبيعات المرتقبه فى تلك القطاع تم تقديرها ب ٦٥٠.٠٠٠ جنيه سنويا ، (٢) المبيعات المتعلقة بالعام الماضى لاجد رجال البيع ذوى الخبره كانت ٤٥٠.٠٠٠ جنيه ، (٣) وكان حكم المدير التنفيذى أن فتح مخزن جديد فى قطاع آخر يمكن أن يسمح بخدمه أكبر لهذا القطاع الذى يعمل فيه رجل البيع ، والمبيعات المعقوله له سوف تكون ٧٠٠.٠٠٠ جنيه (تقدير مدير البيع) .

وقد كانت سياسة الشركه هى القيام بوضع الحصى البيعيه بنسبة ٨٥٪ من توقعات المبيعات ١٠ ٪ عموله يتم دفعها لكل المبيعات أعلى من الحصى البيعيه . فما هى الحصى البيعيه لهذا الرجل (ص) .

وقد قام مدير المبيعات بحساب الحصى كالاتى :

متوسط المبيعات المرتقبه + مبيعات العام السابق + تقدير مدير المبيعات ÷ ٣
= (٦٥٠.٠٠٠ + ٤٥٠.٠٠٠ + ٧٠٠.٠٠٠) ÷ ٣ = ٦٠٠.٠٠٠ جنيه
وهذا هو الاساس لتوقعات المبيعات . ونظرا لعدم خبرة رجل البيع (ص) مع هذا النوع من المبيعات وذلك نظرا لان خبرته مع الشركه الاخرى كانتفى منتجات أخرى (أى لا يوجد خبره منقوله من الشركات الاخرى) ، ولذلك فقد قام بتخفيض التوقعات للمبيعات بنسبة ١٥٪ من الرقم الاساسى كالاتى :

٦٠٠.٠٠٠ - ٦٠٠.٠٠٠ (١٥) = ٥١٠.٠٠٠ جنيه وهذا هو الاساس

الذى تم تسويته بناء على العوامل البشريه (العامل الانسانى) .

وبعد أن يتم تسويته بناء على العوامل البشريه يتم حساب الحصى بناء على ذلك وهى ٨٥٪ من المبيعات المتوقعه بعد تسويتها كالاتى :

$$٥١٠.٠٠٠ \times ٨٥ = ٤٣٣.٥٠٠ \text{ جنيه}$$

وبناء على تلك الحصى يتم حساب العموله اذا حقق رجل البيع مبيعات أكبر من تلك الحصى البيعيه .

أنواع واجراءات وضع الحصص البيعية

ان الحصص البيعية المستخدمة في كل منشأة تختلف عن تلك المستخدمة في منشآت أخرى ، ويرجع السبب في هذا الاختلاف الى العديد من العوامل والمتغيرات ومنها الاختلافات في طرق التنبؤ ، واجراءات اعداد الميزانيات ، الاختلافات في الفلسفة الاداريه ، والمشكلات البيعية والاداء والاحكام للمديرين ، والاختلافات في اجراءات وضع الحصص البيعية نفسها الى غير ذلك . فلو أنه قد تم تجاهل الاختلافات البسيطة فإن غالبية الحصص البيعية تقع في قسم من الاقسام التالية (١) حجم البيع ، (٢) الميزانية ، (٣) النشاط ، (٤) اتحاد السابق . وعموما فإن الاختلافات في اجراءات وضع الحصص تكون اختلافات في الاساس المستخدم فيوجد حصص الميزانية التقديرية وحصص النشاط وحصص مستحده باستخدام أكثر من طريقه . وسوف نقوم بشرح تلك الانواع فيما يلي (St111 & Cundiff,1969; Hartely,1979; Patty &Hite,1988) :

حجم المبيعات .

ان حصة حجم المبيعات (الحصص التي تبني على اتخاذ حجم المبيعات كأساس) تعتبر من أكثر الانواع استخداما وشيوعا في المنشآت . ونجد هنا أن التركيز ينصب أكثر على المبيعات على حساب تحقيق تحقيق توازن الاداء الكلي . فحصة حجم المبيعات لا تأخذ التكاليف والارباح للعناصر المباعة في الحسبان . وعموما فإن الحصة البيعية تعتبر معيار هام لتقييم الاداء لرجال البيع والمكونات الاخرى للعملية البيعية . فعن طريق توقيع الحصص البيعية لكل وحده بيعيه فان ذلك يحدد للوحدات الكمية التي يجب بيعها في فتره معينه . ويمكن أن يتم توقيع الحصص بناء على المناطق الجغرافيه ، وخطوط المنتج ، ومانفذ التوزيع أو اتحاد واحد أو أكثر من هذه الاسس ويعتمد ذلك على ما ترغبه الادارة في تقييمه أو تحفيزه . وهنا نجد أن الهدف من عمل حصة حجم المبيعات هو تعظيم حجم المبيعات ، (عدد الوحدات المباعة) .

وكقاعده عامه فانه كلما صغرت الوحده البيعية التي يتم وضع الحصة البيعية لها كلما كانت عملية الرقابه والتوجيه للعمليات البيعية أكثر فاعليه . وأيضا فان توقيع الحصص لمنتجات فرديه يكون أفضل من التوقيع لخطوط المنتج كلها ، وأيضا للفترات القصيره أفضل من الفترات الطويله ، وهكذا . ويرجع السبب في ذلك الى امكانية اكتشاف الانحرافات والتقييم بسرعه وبالتالي اتخاذ الاجراءات اللازمه قبل استفحال الخطر .

وعادة ما يتم وضع الحصص البيعية في صورة نقدية أو في صورة وحدات من المنتج • ونجد أن استخدام الحصص البيعية في صورة نقدية تُسهل عملية ربط حجم الحصص ببيانات الاداء الاخرى مثل المضاريف البيعية التي تكون مصاحبه لهذا الحجم من المبيعات ، ويمكن بناء على ذلك حساب النسب الماليه المرغوبه • وفي بعض الاحوال ، وعندما تكون المنتجات ليس لها سعر محدد بطريقه قاطعه ، فان رجال البيع يمكن أن يُترك لهم الحريه والرأى في تخفيض الاسعار لزيادة المبيعات ، ولذلك فانه عموما تقوم بوضع الحصص في صورة نقدية أو في صورة نقدية وفي صورة وحدات للتأكيد على عدم قيام رجال البيع بتخفيض الاسعار بطريقه كبيره لزيادة المبيعات •

وعموما فانه يمكن استخدام الحصص في صورة وحدات من المنتج وذلك في حالة توقع المنشأة تذبذب الاسعار للمنتج خلال الفتره الموقع عنها الحصة البيعية • وفي هذه الحاله ومن أجل قياس الاداء وامكانية عمل المقارنات بالفترات السابقه ، فان وضع الحصة البيعية في صورة وحدات من المنتج يكون أفضل • ومثال على ذلك ، فلو أن منتج معين سعر الوحده منه الان ١٠٠ جنيه للوحده ، وعليه فانه لو تم بيع ١٠٠٠ وحده فان قيمة المبيعات تساوى ١٠٠٠٠٠ جنيه ، ولو أن السعر قد انخفض بنسبة ٢٠٪ ليصبح ٨٠ جنيه للوحده ، فانه لو تم بيع ١٢٥٠ وحده فسوف نحصل على نفس القيمه •

وايضا يُفضل استخدام الحصص في صورة وحدات من المنتج في حالة وجود خطوط انتاج كثيره تنتج العديد من المنتجات التي ستباع بأسعار لا تتذبذب بطريقه ذات مغزى خلال الفتره المعد عنها الحصة البيعية • ويمكن أيضا التعبير عن حصة حجم المبيعات في صورة "نقاط" والتي يتم تحويل كل من الصورة النقدية وصورة الوحدات اليها • فنجد مثلا أن الشركه تقوم بالتعبير عن ذلك بأن كل مبيعات قيمتها ١٠٠ جنيه مثلا يتم تحويلها الى نقطه واحده (أو قيمتها تساوى نقطه واحده) ، ويمكن أن يتم وضع ٤٠ نقطه للمنتج أ ، و ٢٠ نقطه للمنتج ب ، وهكذا • ويتم التحويل بناء على استخدام قواعد معينه للتحويل •

وعموما فان حصص حجم المبيعات يمكن أن تختلف من حيث الاساس المستخدم ، فقد تقوم بعض الشركات باتخاذ المبيعات المرتقبه كأساس لتحديد حصة حجم المبيعات ، أو تقوم باستخدام اجمالي تقديرات المبيعات المتنبوء بها كأساس أو غير ذلك • وسوف نقوم بتوضيح ذلك فيما يلي :

حصص حجم المبيعات التي تتخذ المبيعات المرتقبه في القطاع كأساس: قد يكون من المنطقي أن يتم اشتقاق حصة حجم المبيعات من المبيعات المرتقبه الحاليه • ان (م٣٦ — التسويق والفراغ ج٣)

المبيعات المرتقبة تمثل أقصى فرص مبيعات ممكنة في وحده بيعيه معينه . ان تلك العلاقة جعلت الادارة تقوم بتحديد الحصة البيعية بناء على المبيعات المرتقبة . فلو أن القطاع أ كانت مبيعاته المرتقبة ٣٪ من اجمالي مبيعات المنشأة ، وقد قامت المنشأة بتقدير المبيعات ب ٣٠ مليون جنيه ، فان حصة حجم المبيعات للمنطقة أ تكون ٩٠٠.٠٠٠ جنيه . وفي هذه الحالة وبفرض أنه لا يوجد أية تسويات أو تعديلات لاحقه ، فان مجموع كل حصص حجم المبيعات لكل القطاعات سوف يكون مساوي لتقدير المبيعات للمنشأة . وعلى أية حال فانه يجب ملاحظة أن اجمالي المبيعات المرتقبة ليس من الضروري أن يساوي اجمالي المبيعات المقدره للمنشأة ، حيث أن كلا الرقمين لهما علاقه ببعضهما البعض الا أن الاختلاف يكون في أن المبيعات المرتقبة للمنشأة وأيضا للقطاعات توضح أحجام المبيعات التي يمكن أن تتحقق تحت الظروف النموذجيه بينما تقديرات المبيعات تحدد مستويات المبيعات التي تتوقع الادارة تحقيقها تحت ظروف معينه وعاديه . وهنا تظهر أهمية أن تقوم الادارة عند تقدير المبيعات المرتقبة (فرص البيع بالسوق) بدراسة العوامل التي قد تجعل من الضروري تسوية وتعديل حجم المبيعات المرتقبة حتى تتمشي مع الظروف التي تحيط بالمنشأة ، ومن العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار الاتي : المبيعات الماضيه ، المنافسه ، تغير ظروف السوق ، التغيرات في قدرات رجال البيع وأيضا التغيرات في الاسعار ، التغيرات في المنتجات ، الترويج ، وخلافه . ان التقديرات النهائيه للمبيعات المرتقبه للقطاعات والتي تم مراجعاتها وتسويتها حسب الظروف المحيطه بالقطاع يمكن أن تصبح بناء على ذلك حصص حجم المبيعات الواقعيه للقطاعات .

حصص حجم المبيعات التي تتخذ اجمالي تقديرات المبيعات كأساس: في بعض

الشركات فقد لا تتوافر احصائيات ولا معلومات يمكن الحصول عليها فيما يتعلق بالمبيعات المرتقبة للقطاعات البيعية . وفي هذه الحالة فان المنشأة تعتمد على استخدام اجراءات التنبؤ للتوصل الى تقدير للمبيعات على مستوى المنشأة ككل ، وتقوم المنشأة باستخدام هذا التقدير للمبيعات كأساس لتحديد حجم الحصة البيعية في القطاعات المختلفه . ويمكن للادارة أن تختار من بين (١) تقسيم المبيعات الاجماليه المقدره للمنشأة باستخدام مختلف أنواع المقاييس التي تمثل فرص المبيعات النسبيه في كل قطاع ثم بعد ذلك يتم عمل تسويات حسب ظروف كل قطاع لكي يتم الوصول الى حصص حجم المبيعات في القطاعات . أو (٢) يتم تسوية المبيعات الكليه المقدره للمنشأة (وذلك بالاخذ في الحسبان التغيرات المتنبأ بها في الاسعار ، المنتج ، الترويج ، والسياسات الاخرى) ثم يتم تقسيم حجم المبيعات التقديرية المسوى باستخدام مقياس يمثل الفرص البيعية النسبيه

فى كل قطاع • وفى هذه الحالة فانه من الاهمية والضرورة عمل مجموعه ثانيه من التسويات من أجل الاختلافات فى القطاعات وفى مهارات وقدرات رجال البيع قبل الوصول أخيرا الى تحديد حجم الحصص النهائية للقطاعات • ويتمثل الاختلاف بين الطريقتين فى أنه فى الحالة الاولى قد تم عمل التسويات على مستوى القطاع أما فى الحالة الثانية فانه قد تم عمل التسويات على مستوى المنشأة ككل فيما يتعلق بحجم المبيعات المقدره ثم عمل تسويات مره أخرى على مستوى القطاع •

ونجد عموما أن المنشآت تفضل استخدام مدخل يسمح بالقيام بعمل التسويه والتعديل لحصة حجم المبيعات على مستويين حتى يتم التأكد من توجيه الانتباه الكامل لمختلف العوامل المؤثره • ويوضح جدول (١٢) مدخل التعديل على مستويين لتحديد الحصة البيعيه • فنجد أن الشركه (س) تقسم المساحه التسويقيه الكليه الى مناطق بيعيه متوافقه مع الاقسام الجغرافيه المحدده بواسطه الدوله • ويوضح العمود الاول هذه المناطق البيعيه • ويوضح عمود (٢) مقياس القوة الشرائيه وهى نسبة المبيعات فى كل منطقه تحت الظروف التسويقيه النموذجيه •

ويوضح العمود (٣) حجم المبيعات الحقيقيه فى كل منطقه لهذا العام • والعمود (٤) يوضح المبيعات المعادله " Sales Par " ويتم الحصول عليه عن طريق ضرب العمود (٢) (مقاييس القوة الشرائيه) فى مجموع العمود (٣) ، ولذلك فهو يوضح المبيعات فى كل منطقه حسب مقاييس القوة الشرائيه فى السوق • والعمود (٥) يوضح الفائض أو العجز ، ويسجل كمية الزياده أو العجز للمبيعات الحقيقيه للمنطقه عن المبيعات المعادله • وعلى سبيل المثال نجد أن المنطقه (١) توضح عجز مقداره ١٤٠٠٠ ر.ب. بينما المنطقه (٥) فتوضح فائض مقداره ١٦٠٠٠ ر.ب. ، ان الاجمالى فى عمود (٦) هو الحصه المقترحه (غير المؤء كده) للعام القادم وهى عباره عن اجمالى حصة المنشأة المشتقه من تقدير المبيعات بعد المستوى الاول من التعديلات ، وقد تم عمله للتنبؤ بسياسة المنشأة فيما يتعلق بالتغيرات فى الاسعار ، المنتج ، الترويج وخلافه • ويتم حساب العمود (٦) وذلك عن طريق ضرب العمود (٢) فى اجمالى العمود (٦) • ويوضح العمود (٧) الارقام المتعلقة بحجم المبيعات النهائيه للمناطق للعام القادم ويتم التوصل اليها بعد أن يتم عمل المستوى الثانى من التسويات (نظرا للاختلافات فى المناطق من حيث المنافسه ، واختلاف قدرات رجال البيع ، وخلافه) وذلك عن طريق مراجعة الحصه المقترحه فى كل منطقه فى عمود (٦) وزيادتها أو تخفيضها من أجل عمل المستوى الثانى من التسويات • وعلى أية حال فان أرقام الفائض أو العجز للعام السابق المطبقه لكل منطقه تمد بمرشد

ملائم من أجل تحويل التسويات الى شروط كميته • وفى هذا التوضيح فقد تم افتراض أن الادارة لا تتوقع (وذلك بالنسبة للمناطق التى تنخفض مبيعاتها عن المبيعات المعادله) أن تضع كل العجز بالكامل فى سنه واحده ، ان الممارسه العاديه هى تسوية المبيعات المرتفعه عن المبيعات المعادله تدريجيا خلال فتره عدة سنوات •

ان الخطوة التاليه لوضع الحصة البيعيه فى هذه الشركه هى القيام بتقسيم حصص المناطق الى حصص حجم المبيعات للقطاعات داخل كل منطقه • وفى معظم الشركات، فان عمل هذا التقسيم يكون من مسئولية مدير المبيعات بالمنطقه، وقد يقوم مدير المبيعات بالمنطقه بعمل تسويه ثالثه قبل أن يقوم بوضع حصة حجم المبيعات للقطاعات ويجب عليه أن يلتقى برجال البيع فى القطاعات حتى يمكن أن يقوم بوضع حصه مقبوله من جانبهم •

جدول (١٢) : حساب حصص حجم المبيعات •

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
المناطق البيعيه	مقياس القوة الشرائيه (%)	المبيعات الحقيقيه لهذا العام	المبيعات المعادله لهذا العام	الفائض أو العجز (٤) — (٣)	الحصه المقترحه للعام القادم	الحصه للعام القادم
اجمالى المناطق	١٠٠ر٠٠	٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	—	٤٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
منطقه ١	١١ر٠	٣٠٠٠٠	٤٤٠٠٠	١٤٠٠٠ —	٤٩٥٠٠	٥٠٠٠٠
٢	٢٠ر٠	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٨٩٥٠٠
٣	٢٠ر٥	٥٠٠٠٠	٨٢٠٠٠	٣٢٠٠٠ —	٩٢٢٥٠	٩٢٠٠٠
٤	١٠ر٥	٣٠٠٠٠	٤٢٠٠٠	١٢٠٠٠ —	٤٧٢٥٠	٤٧٥٠٠
٥	٦ر٠	٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٧٢٥٠
٦	٤ر٥	٣٠٠٠٠	١٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٠٠٣٥٠	٢٠٠٠٠
٧	٣ر٥	٦٠٠٠٠	١٤٠٠٠	٤٦٠٠٠	١٥٧٥٠	١٤٧٥٠
٨	٥ر٥	٢٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٠٠٠٠ —	٢٤٧٥٠	٢٥٧٥٠
٩	٨ر٠	٣٠٠٠٠	٣٢٠٠٠	٢٠٠٠٠ —	٣٦٠٠٠	٣٥٠٠٠
١٠	١٠ر٥	٧٠٠٠٠	٤٢٠٠٠	٢٨٠٠٠	٤٧٢٥٠	٤٨٢٥٠

حصص حجم المبيعات المبنيه على أساس خبرة البيع الماضي فقط • تقوم بعض الشركات باستخدام مبيعات العام الماضي لكل قطاع ، وتقوم بزيادتها بنسبه معينه يتسم وضعها بناء على خبره والحكم الشخصى ، وبذلك تقوم بتحديد حصص حجم المبيعات • والبعض الآخر من الشركات يقوم بعمل متوسط للمبيعات الماضيه فى كل قطاع لفترة عمده سنوات ثم تقوم باضافه مبالغ معينه حكميه ، وبذلك يتم تحديد حصص حجم المبيعات • ونجد أن طريقه المتوسطات تعتبر بعض الشئ أفضل من مجرد استخدام مبيعات العام الماضي فقط وذلك نظرا لانها تأخذ فى الحسبان الاتجاه للتغير فى المبيعات سواء بالزيادة أو النقص •

ان الشركات التى تستخدم تلك الطريقه فى تحديد حصص حجم المبيعات تفترض وجود علاقه بين المبيعات الماضيه والمستقبله وأن المبيعات الماضيه تعتبر كافيه من وجهه نظرهم • ونجد أن المتوسطات فى تلك الطريقه تتباطىء خلف المبيعات الحقيقيه أثناء فترات الارتفاع والانخفاض الطويله للمبيعات ولذلك فانه أثناء تلك الفترات فان الحصص فى معظم الاحوال تكون أما مرتفعه أو منخفضه • هذا ونجد أن استخدام تلك الطريقه كمعايير للاداء تكون ضعيفه حيث أنه اذا كان الاداء الماضى ضعيفا فمعنى ذلك أنه يتكرر فى المستقبل ويستمر على نفس المستوى • وأيضا نجد أن رجال البيع يمكن أن يحصلوا على نفس الحصة فى مناطق مختلفه بدون الاخذ فى الاعتبار الفرص فى كل منطقه •

ومن الاهميه بمكان ملاحظه أنه يجب على الادارة ألا تعتمد على تلك الطريقه كأساس لوضع الحصص البيعيه وانما يجب أن يتم أخذها فى الاعتبار كمرشد مبدئى لدراسة المبيعات الماضيه واتجاهها وما اذا كان يوجد تحسن فى الاداء أم لا •

حصص حجم المبيعات المبنيه على الحكم الشخصى للمدير فقط : قد يتم تحديد حجم الحصص البيعيه بناء على الحكم الشخصى للمدير التنفيذى • وفى حالة توافر معلومات بسيطه أو عدم وجود معلومات فانه من المحتمل استخدام هذه الطريقه • وأيضا فانه قد لا يوجد تنبؤ بالمبيعات أو قد لا يوجد طريقه عمليه لتحديد المبيعات المرتقبه فى القطاعات المختلفه أو قد يكون المنتج جديد ومعدل القبول فى السوق بالنسبه لهذا المنتج غير معروفه ، أو أن القطاع لم يتم الدخول اليه بعد ، أو أنه قد تم تعيين رجل بيع جديد لقطاع جديد • وفى مثل تلك المواقف والمواقف المشابهه لها فان الادارة يمكن أن تقوم بوضع حصص حجم المبيعات بناء على الحكم الشخصى • وعلى أية حال ، فان الحكم الشخصى كأساس لوضع حصص حجم المبيعات يعتبر عنصرا هاما يجب أن يتسم أخذه فى الحسبان عند وضع الحصة ولكن يجب الا يتم الاعتماد عليه كاملا •

حصص المبيعات المرتبطة فقط بخطة المكافأة : في بعض الاحيان قد تقوم المنشأة بوضع حصص حجم المبيعات بناء على المبالغ المتنبأ بها للمكافآت والتي تعتقد بأن رجال البيع سيحصلون عليها . وبالتالي فانه بناء على ذلك لم يتم الاخذ في الحسبان المبيعات المرتقبة في القطاعات ، المبيعات الاجماليه المقدره للمنشأة ، خبرة البيع السابقه ، الى غير ذلك . ومثال لو أن رجل البيع أ يحصل على ٣٠٠ جنيه شهريا كمرتب ، ويحصل على ١٠٪ عموله على المبيعات الزائده عن ١٠٠٠ جنيه ، فهذا يعنى أن حصة حجم المبيعات الشهرية لرجل البيع تكون ١٠٠٠ جنيه . هذا وتقوم الادارة بمنحه مكافأة مقدارها ١٠٪ على المبيعات الشهرية التي تزيد عن ١٠٠٠ جنيه .

وعموما فان تلك الطريقه لوضع الحصص لا تستخدم كثيرا كمعيار لتقييم أداء رجال البيع ، ويجب على الادارة الا تقوم بوضع الحصص بناء على خطط المكافأة بمفردها دائما وانما يجب أن تأخذ العديد من العوامل والمتغيرات الاخرى في الحسبان حتى تكون حصة حجم المبيعات موضوعيه .

حصص حجم المبيعات المبنيه على الحكم الشخصى لرجال البيع : بعض المنشآت تقوم بوضع مسئولية تحديد حصص حجم المبيعات على عاتق رجال البيع . وذلك نظرا لان رجال البيع هم أقرب الناس معرفه ودرايه بظروف القطاع والفرص الموجود والمتاحه فيه . وتفضل بعض المنشآت ذلك حتى تضع المسئوليه على رجال البيع ويكون لديهم الولاء والرغبه فى تحقيق المعيار الذين قاموا بوضعه وأيضا فان قيام رجال البيع بوضع الحصص يجعلهم لا يلقون اللوم الا على أنفسهم فى حالة المغالاة فى وضع الحصص الى غير ذلك . ولكن من الجهة الاخرى ، فانه من الممكن ألا يقوم رجال البيع بوضع حصص موضوعيه . فقد يقوم بعض رجال البيع بالمبالغه فى تقدير قدراتهم أكثر من اللازم ويقومون بوضع حصص مبيعات غير واقعيه . وعليه فانه قد لا يستطيع تحقيق هذا المعيار . وبالتالي قد يسبب ذلك عدم الرضا . وهنا نجد أن تقدير رجال البيع سواء كان مرتفعا أو منخفضا يمكن أن يسبب احباطا وعدم رضا . ولذلك يجب على الادارة حتى ولو قامت بجعل رجال البيع يقومون بوضع الحصص أن تقوم بترشيد قراراتهم وتشرح وتوضح لهم الاسباب حتى تكون الحصص موضوعيه .

حصص الميزانية التقديرية .

ان حصص الميزانية التقديرية يمكن أن يتم وضعها لمختلف الوحدات التنظيمية وذلك من أجل الرقابة على المصروفات واجمالى أو صافى الربح . فـ حصص الميزانية التقديرية لا تركز على تعظيم حجم المبيعات وانما تركز على تخفيض التكاليف البيعية أو زياده اجمالى أو صافى الربح . وتسمى الحصة التى تركز على تخفيض المصروفات وترشيدها حصة التكلفة ، وتسمى الحصة التى تركز على اجمالى الربح حصة اجمالى أو صافى الربح . وهنا نجد أن حصة التكلفة توجه الانتباه الى أهمية الاحتفاظ بالمصروفات فى الاتجاه الصحيح بالمقارنه بحجم المبيعات ولذلك فهى تمد بطريقة غير مباشرة بالرقابة على صافى الربح . أما حصة اجمالى أو صافى الربح فهى تركز على أهمية مساهمات رجال البيع الى اجمالى أو صافى الربح ، ولذلك فهى تمد بوسيلة غير مباشرة للرقابة أيضا على مصروفات رجال البيع .

حصة التكلفة : ان الهدف من حصة التكلفة هو تشجيع الوعى بالتكلفة فيما يتعلق بالمصاريف البيعية سواء كانت مصاريف انتقال وسفر أو عمل المقابلات أو غير ذلك . ويمكن التعبير عنها فى صورة نقدية أو كنسبه معينه من المبيعات . فيتم مثلا تحديد نسبة حصة التكلفة تكون فى حدود ١٠ ٪ من المبيعات ، ورجل البيع الذى يستطيع البقاء فى هذه الحدود يعطى مكافأة . وعموما فان حصص التكلفة تخدم كمعيار اضافى يمكن الادارة من تقييم مدى نجاح رجال البيع فى الاحتفاظ بالمصروفات عند مستوى معين بالمقارنه بحجم المبيعات . ولذلك فان حصص التكلفة يتم استخدامها غالبا باتحاد مع حصص حجم المبيعات . وتقوم الادارة عادة بامداد رجال البيع بالحوافز المالية حتى تتم الرقابة على المصاريف المتعلقة بهم وذلك عن طريق ربط الاداء وحصص المصروفات مباشرة بخطوة المكافأة أو عن طريق منح رجل البيع مكافأة عند تخفيض المصروفات أو الاحتفاظ بها عند حد معين . وعلى أية حال فان الادارة عادة ما تفضل التعبير عن حصص المصروفات كنسبه من حجم المبيعات وليس فى صورة نقدية حتى يمكن توجيه انتباه رجال البيع الى علاقته بين حجم المبيعات والتكاليف المرتبطة بهذا الحجم ، وهنا يجب ملاحظة أن يتم أيضا توجيه انتباه رجال البيع الى عدم المبالغة فى تخفيض المصروفات على حساب القيام بأداء الانشطة البيعية وغير البيعية بطريقة توءر على سمعة المنشأة .

ونجد أنه يوجد بعض المشكلات التى يمكن أن تواجه الادارة عند وضع حصص المصروفات ومنها اختلاف العوامل البيئية فى القطاعات من حيث المبيعات المرتفعة وبالتالى فان وضع نسبة مصروفات متشابهه قد يكون غير عملى ، هذا بالاضافه الى أن توزيع

المبيعات فى كل قطاع يمكن أن يختلف والمصاريف المرتبطة بكل منتج يمكن أن تختلف أيضا ، وبالتالي فإنه من غير العملى أن يتم وضع نسبة حصص مصروفات واحدة فى كـل القطاعات . هذا وبالإضافة الى أن المصروفات البيعية ليس من الضرورى أن تتغير بنسبته مباشرة فى علاقه بحجم المبيعات .

حصص اجمالى أو صافى الربح : وتعتبر حصص اجمالى أو صافى الربح نوع آخر من أنواع حصص الميزانية التقديرية والتي تركز على الربحية النسبية لمختلف العناصر فى الخط ، وهذا يخدم فى رقابة رجل البيع الذى لا يركز على العناصر ذات الارباح المرتفعة والصعبه فى البيع . ان الفلسفه العامه وراء حصص اجمالى أو صافى الربح هو أن رجسالى البيع سوف يعملون بكفاءة أكبر لو أنهم ادركوا بأن زيادة المبيعات ، وتخفيض المصروفات أو كلاهما يعتبر على درجه من الاهميه لو أنه فقط قد ساهم فى زيادة اجمالى أو صافى الربح . وتستخدم تلك الانواع من الحصص عادة عندما يحتوى خط الانتاج على عناصر ذات مساهمات مرتفعه ومنخفضه من الارباح . فنجد مثلا أن العناصر ذات الهامش المنخفض من الربح عادة ما تكون أسهل فى بيعها ولذلك فقد يركز رجل البيع عليها وفى نفس الوقت فهذا يوءى الى قلة توجيه الانتباه الى العناصر الصعبه فى عملية البيع والتي يمكن أن تكون فى نفس الوقت هامشها مرتفع . وعليه ولحل هذه المشكله ، فإنه من الاهمية تحقيق التوازن بين عناصر مزيج المبيعات وذلك عن طريق وضع حصص اجمالى أو صافى الربح ؛ لكى تحدد المساهمات التى تتوقعها الادارة من كل رجل بيع .

ونجد أنه يوجد بعض المشكلات التى قد تواجه الادارة عند وضع حصص اجمالى أو صافى الربح ، وهى أن رجال البيع عموما لا يقومون بتحديد الاسعار ولا يملكون الرقابه على تكاليف المصنع ولذلك فإنه من الصعوبه تحميلهم المسئوليه كامله فيما يتعلق باجمالى أو صافى الربح . فلو تم استخدام حصص اجمالى أو صافى الربح فيجب أن يتم الاخذ فى الحسبان أنه يوجد بعض المصروفات التى لا يستطيع رجل البيع التأثير عليها ، هذا بالإضافة الى نقص الرقابه على الاسعار وتكاليف المصنع .

وبناء على ذلك ، فإن المنشأة عليها أن تضع الحصص بناء على المساهمه المتوقعه للهامش وذلك لتجنب التوزيع الحكيم للمصروفات التى لا يملك رجل البيع الرقابه المباشره عليها . وعلى أية حال ، فإنه عند حساب هوامش المساهمه المتوقعه لكل رجل بيع ، فإن ذلك يتطلب الكثير من الوقت والجهد وليس بالسهوله المتصوره . ولذلك قد يفضل البعض استخدام هدف العائد على الاستثمار فى رقابه العمليه البيعية فى المناطق والقطاعات .

حصص الأنشطة غير البيعية •

ان حصص الأنشطة غير البيعية تقلل من التركيز على حجم المبيعات وتستخدم الأنشطة غير البيعية لاتباع كأساس لتحديد الأساس الذي يتم بناء عليه عملية التقييم للاداء وهى : الاتصالات والمقابلات بالعملاء الجدد ، الحسابات الجديدة والمفتوحة للعملاء ، إعادة تنشيط الحسابات ، التوضيحات للمنتج ، الوجهات التي يتم عملها ، التدريب للعملاء ، والاتصالات المتعلقة بتقديم الخدمات ، والعروض التي يتم عملها ، الاستقصاءات الميدانية والقيام بعمل التحصيل •

وتستخدم حصص الأنشطة لتشجيع رجل البيع على عمل توازن بين الأنشطة البيعية وغير البيعية ، فاذا نظرنا الى بعض الأنشطة غير البيعية لوجدنا أنها لا تمدنا بمدفوعات حاله ولكن لها تأثير استثماري في الاجل الطويل • فاذا لم يتم اعطاء الاهمية المطلوبه لهذه الانواع من الأنشطة في صورة حصص للأنشطة ، فان رجال البيع قد لا يعطونها الوقت الكافي وبالتالي توءثر على المنشأة في الاجل الطويل •

وعلى أية حال ، فان الادارة ترغب في رقابة كيف يقوم رجال البيع بتوزيع وتخصيص الوقت والمجهود بين مختلف الأنشطة ، ولذا يتم استخدام حصص الأنشطة لتحقيق هذا الغرض • ان المنشأة التي تقوم باستخدام تلك الحصص تبدأ بتعريف الأنشطة الهامة التي يقوم بأدائها رجال البيع ثم يتم تحديد تكرارات الاداء المرغوب •

وقبل أن يتم وضع الحصص فانه يجب أن تتوافر دراسات عن الوقت والعمل لكل رجل من رجال البيع ولكل قطاع بيعي ، ولكن بالطبع فقد يكون ذلك غير عمليا • ويجب أن تقوم الادارة بتحديد مسار رجال البيع وجداول الاتصال والحركة • وعادة ما نجد أن غالبية وقت رجال البيع يُنفق على السفر وعمل المقابلات والاتصالات ، ولذلك فانه يجب تحسين نماذج تخصيص الوقت لرجال البيع حتى يتم أداء الأنشطة الهامة •

وتعتبر حصص الأنشطة ملائمة عندما يكون رجال البيع مسئولين عن أداء أنشطه هامه غير بيعيه • ولذلك تظهر أهمية حصص الأنشطة ليس فقط في الرقابة وانما لتوجيه انتباه رجال البيع لاداء الأنشطة غير البيعية الهامة والابقاء على الاتصالات والمقابلات بالعملاء الذين يشتررون بطريقه غير متكرره ولكن بكميات ليست قليله •

ومن الاهمية ملاحظة أنه يجب استخدام حصص الأنشطة مع الطرق الاخرى لقياس الاداء مثل حصص حجم المبيعات ، وحصص المصروفات ، وأيضا الاشراف الملائم والاتصال

الشخصي القريب وغيرها من الادوات الاداريه الهامه •

اتحاد عدد من الحصص •

يمكن استخدام اتحاد من الحصص كمحاولة للحصول على أفضل توازن بين المبيعات، والارباح ، والانشطه غير البيعيه المرغوبه • وهذا يعنى اتحاد واحد أو أكثر من الحصص السابقه • ويمكن أن يتم وزن مختلف العوامل تبعاً لأهميتها من وجهة نظر الادارة • ويوضح الجدول (١٨) مثال لذلك • فاتحاد الحصص يتم عن طريق اعطاء وزن أكبر للانشطه الهامه من وجهة نظر الادارة •

جدول (١٨) : استخدام نظام اتحاد الحصص على رجل البيع (س)

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
الوزن	الحصه	النتائج الحقيقيه	النسبه المتحققه من الحصه	النسبه المتحققه × الوزن
٣	٥٠٠٠٠	٦٥٠٠٠	%١٣٠	٣٩٠
٣	١٥٠٠٠	١٢٠٠٠	%٨٠	٢٤٠
٣	٥٠	٣٠	%٦٠	١٨٠
٢	٢٠	٣٠	%١٥٠	٣٠٠
١	١٥	٣٠	%٢٠٠	٢٠٠
٣	١٠٠	٥٠	%٥٠	١٥٠
١٥				١٤٦٠

نسبة الحصه الممكن تحقيقها = ١٥ / ١٤٦٠ = ٣ر٩٧%

وبفرض أن رجل البيع (س) نجح في الوصول الى النتائج الاتيه الموضحه فيما يلي
فما هي الحصه الكليه الممكن تحقيقها :

(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
١٨٠	%٦٠	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٣	حجم المبيعات
١٨٠	%٦٠	٩٠٠٠	١٥٠٠٠	٣	هامش الربح
٢٤٠	%٨٠	٤٠	٥٠	٣	الحسابات الجديدة
٣٠٠	%١٥٠	٣٠	٢٠	٢	وجهات العرض
٢٠٠	%٢٠٠	٣٠	١٥	١	دورات التدريب
٢٧٠	%٩٠	٩٠	١٠٠	٣	الاتصالات
١٣٧٠				١٥	
نسبة الحصة الممكنة تحققها = $1370 \div 15 = 91.3\%$					

ونجد من المثال السابق أنه إذا حدث تغير في النتائج الحقيقية لتلك العناصر فسوف تتغير النتيجة وأيضاً أنه إذا تم تغيير الأوزان للعناصر فسوف تتأثر النتيجة أيضاً .
وبناءً على المثال السابق نجد أنه قد تم وزن خمس أبعاد مختلفه من عمل رجل البيع .
وقد تم الوزن بناءً على تقييم الإدارة للأهميه النسبيه لكل عامل من تلك العوامل . ويوضح العمود (١) الأوزان التي تم اعطاؤها لها لكل عامل من العوامل ، ويوضح العمود (٢) خمس حصص لمختلف العناصر المكونه لاتحاد الحصى لكل رجل بيع ، ويوضح العمود (٣) تسجيل للنتائج الحقيقيه (الاداء الحقيقي) ، ويوضح العمود (٤) النسبه المتحققه من الحصة ، ويتم ضربها في عامل الوزن لينتج الاداء الموزون في العمود (٥) ، ويتم قسمة مجموع العمود (٥) على اجمالي الوزن لتحديد ترتيب الاداء الكلي لرجل البيع . ونجد بناءً على ذلك أن نسبة الحصة المتحققه هي ٩٧.٣% ، وعندما تم تغيير النتائج الحقيقيه فان نسبة الحصة المتحققه كانت ٩١.٣% وهذا يوضح مدى تأثير التغير في العوامل المختلفه على النسبه المتحققه من الحصة .

وعلى أية حال فان استخدام اتحاد الحصى يجعل من الممكن تلخيص الاداء الكلي لرجل البيع في مقياس واحد ولكن لا يعنى ذلك أنه لا يوجد عيوب لتلك الطريقه .
فاستخدام اتحاد الحصى يمكن أن يكون أكثر تعقيداً هذا بالإضافة الى أنه قد يوجب بعض الصعوبات والمشكلات عند وضع الأوزان لكل عنصر من العناصر . هذا بالإضافة الى أن استخدام تلك الأوزان قد لا يضمن توجيه الانتباه لكل العناصر التي ترغب الإدارة في التركيز عليها . فقد يتم التركيز على بعض العناصر أكثر من الآخر .

وعموما فان استخدام اتحاد الحصص كوسيلة لرقابة أداء رجال البيع لكلا من الانشطه البيعيه وغير البيعيه يكون بغرض التغلب على المشكلات الناشئه عن استخدام مختلف وحدات القياس لتقييم مختلف الابعاد لأداء رجال البيع وبالتبعيه نقص وجود مقياس كمى واحد للأداء الكلى .

وعلى أية حال فانه يمكن استخدام نظام آخر وهو حصة الخط الكامل والتي يتم تصميمها لتحفيز رجال البيع فى الحصول على توازن صحيح من المبيعات بين مختلف المنتجات . ويوضح جدول (١٩) حصة نظام الخط الكامل والذي يتم تصميمه من أجل الحصول على توازن أفضل للبيع . وفى الجدول فقد تم تقييم الاداء لرجل البيع (ع) ، (ص) واللذين يقومان ببيع أربع منتجات وهم أ ، ب ، ج ، د . ونجد أن كل من منتج أ ، ب عناصر منتجات ذات هامش ربح منخفض نسبيا ومن السهل بيعهما أما منتج ج ، د فهما عناصر منتجات ذات هامش مرتفع وتأخذ مجهود أكبر من أجل بيعهما . وبناء على تلك الاختلافات فقد قامت الادارة بوضع الحصة البيعيه لكل منتج ووضع الاوزان التى تعكس صعوبة عملية البيع نسبيا والربحيه .

ويوضح أيضا الجدول (١٩) أن الحصص الموقعة لكل من رجل البيع ع ، ص متشابهه وأيضا أن اجمالى النتائج الحقيقيه بالنسبه للمبيعات واحده . ولكن نجد أن رجل البيع ص قد حصل على نسبة أعلى للحصه المتحققه بالمقارنه برجل البيع ع . وعليه فانه يمكن اعتباره أفضل من ع . فهو قد ركز على بيع منتج ج ، د وقد حصل بذلك على توازن أفضل فى بيع المنتجات الاربع .

جدول (١٩) : توضيح الحسابات المتعلقة بتقييم أداء رجال البيع باستخدام نظام حصة الخط الكامل

رجل البيع ع :					
المنتج	حصة حجم المبيعات	المبيعات الحقيقيه	النسبه المتحققه من الحصه	الوزن	الوزن × النسبه المتحققه من الحصه
أ	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	%١٠٠	٢	٢٠٠
ب	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	%١٠٠	٢	٢٠٠
ج	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	%٥٠	٤	٢٠٠
د	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	%٥٠	٤	٢٠٠
	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠		١٢	٨٠٠
النسبه المتحققه من الحصه لرجل البيع ع = $800 \div 12 = 66.67\%$ (أقل من الحصه)					

رجل البيع ص:					
المنتج	حصة حجم المبيعات	المبيعات الحقيقية	النسبة المتحققة من الحصة	الوزن	الوزن \times النسبة المتحققة
أ	٣٠٠٠٠	١٨٠٠٠	%٦٠	٢	١٢٠
ب	٣٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	%٧٣.٣	٢	١٤٧ تقريباً
ج	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	%١٠٠	٤	٤٠٠
د	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	%١٠٠	٤	٤٠٠
	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠		١٢	١٠٦٧

النسبة المتحققة من الحصة لرجل البيع ص = $1067 \div 12 = 88.9$ (لم يحقق الحصة الموضوعه)

وعلى اية حال فان الحصص تعتبر أهداف مفيدة وتستطيع الادارة باستخدامها مقارنة الاداء الحقيقى مع الحصص وتخدم كأساس للمكافأة لرجال البيع ولذلك فيجب أن تكون عادله ومفهومه ودقيقه ويمكن التوصل اليها وتحقيقها ببذل الجهد الملائم .

وعموماً فان الحصص يتم وضعها لزيادة حجم المبيعات مباشرة . ولكن فى الكثير من الاحوال فانه يوجد العديد من الاهداف الهامه التى تسعى المنشأة الى تحقيقها من وراء استخدام الحصص ومنها الاتى (Patty & Hite, 1988) :

(١) توازن مزيج المنتج : عن طريق وضع حصص بيعيه لكل منتج من المزيج البيعى ، فان المنشأة يمكنها تشجيع رجل البيع بأن يقوم بانفاق وقت البيع على كل المنتجات . وهذا قد يساعد المنشأة بأن تقوم بالاعتماد على خط انتاج محدود من المنتجات وهذا يقود الى تحقيق الثبات الانتاجى .

(٢) ترشيد الخدمات المقدمه للعملاء : غالباً ما تعتبر الخدمات للعملاء عنصر أساسى فى نجاح عملية البيع . وهذه الخدمات يمكن أن تتضمن التدريب للعملاء ، المساعدة فى عمليات العرض وتصميم الواجهات ، تصميم علاقه طويلة الاجل بين البائع والمشتري تعتمد أساساً على نوعيه الخدمات المقدمه الى غير ذلك .

(٣) توازن مزيج المستهلك : قد يوجد بعض رجال البيع المتخصصين فى البيع لانواع معينه من المستهلكين ، وعن طريق وضع حصص لكل نوع من أنواع العملاء ، فان الادارة تشجع رجال البيع بأن يقوموا بتنويع مجهوداتهم ، وهذا يسمح بمرونه أكبر للمنشأة ويجعلها لا تعتمد على نوع واحد من المستهلكين .

(٤) العملاء الجدد : قد يعتقد بعض رجال البيع أن مقابلة عملاء جدد أو الاتصال بهم خبره غير ساره . ولكن ذلك ضروريا نظرا لان العديد من العملاء القدامى قد لا يقومون بالشراء وبالتالي فانه لاستمرار المشروع وتحقيق البقاء والنمو لابد من البحث والاتصال بالعملاء الجدد .

(٥) زيادة المجهود البيعى : قد يتم وضع الحصص لتشجيع كل المجهودات البيعىه الخاصه مثل التوضيحات ، وانهاء الصفقه بطرق معينه ، والعطاءات وغيرها .

نظرة تحليليه

تقوم العديد من المنشآت باستخدام نظام الحصص البيعىه بدون القيام بأى محاولة للتأكيد على ما اذا كانت دقيقه أم لا . فعادة لا يتم القيام بعمل البحوث والدراسات عند اعداد وتحديد الحصص البيعىه ، وفى الغالب يتم استخدام التخمين والحكم الشخصى والشعور بدلا من الاعتماد على الاسباب أو يتم استخدام السجلات الماضيه للمبيعات .

وبناء على ذلك فقد تكون الحصص البيعىه أداة غير ذات قيمه فى قياس أداء رجال البيع . ولكن إذا تم مراعاة الدقه والموضوعيه عند اعدادها (وذلك يعتمد على الطريقه التى بها توضع الحصص البيعىه) فانها تعتبر أداة ذات قيمه فى قياس الاداء لرجال البيع وتقييمهم .

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من وجود العديد من المداخل لتحديد الحصص البيعىه الا أنه لا يوجد مدخل معين يمكن استخدامه فى جميع الاحوال وتحت كل الظروف . ويتطلب ادارة نظام الحصص مهاره ليس فقط لانغراض الرقابه وانما لضمان الحصول على تعاون وولاء رجال البيع حتى يمكن للنظام أن يعمل بكفاءه . وذلك نظرا لان غالبية رجال البيع قد يعارضون استخدام الحصص وهذا بالطبع يمكن أن يقلل من مدى فاعلية النظام المستخدم فى تحقيق اغراض الرقابه والمتابعه ، وبالتالي فانه من الاهميه اشراك رجال البيع فى وضع الحصص البيعىه أو على الاقل أخذ رأيهم والحصول على قبولهم فيما يتعلق بذلك .

وعموما فان عنصر القبول للحصص البيعىه من جانب رجال البيع يعتبر على درجه كبيره من الاهميه . وعلى هذا فان بيع فكرة الحصص البيعىه لرجال البيع يعتبر مسـن المشكلات الهامه التى يجب أخذها فى الحسبان ، فبعد قبول رجال البيع للحصص البيعىه ، فانه من الضرورى عمل الخطط لتحديد الطرق التى يمكن بها اخبار رجال البيع عن أدائهم . ويجب على مدير المبيعات أن يساعد على خلق الرغبه والاهتمام من جانب الرجال

بأعمالهم ويساعدهم ويمدهم بالعون حتى يمكنهم تحقيق حصصهم البيعية بكفاءة • وعليه فإن على مدير المبيعات تشجيعهم وتقديم النصح لهم وتحذيرهم للوصول الى النتائج المطلوبة ولذلك فإنه يكون من الاهمية بمكان اشتراك رجال البيع في عمل الحصة • ولكي يتم عمل نظام حصة المبيعات بفاعلية ، فإنه من الضروري التخطيط للوقت والمجهود المبذول من جانب رجال البيع وأيضا التخطيط للقطاعات التي يعملون فيها بحيث يجب ألا تكون كبيره بدرجة كبيره من حيث مساحتها أو عدد المستهلكين (الطلبات) ، ويجب أن يتم التخطيط للأسسارات حتى يمكنهم تغطية القطاعات بفاعلية ، ويجب أيضا أن يتم امدادهم بأي مساعدته ضروريه يمكن أن تساعدهم في تحقيق الحصص المطلوبه والوصول بأهداف المنشأة الى حيز الراقع •

هذا ويجب مراعاة أن تكون الحصص المتعلقة برجال البيع دقيقه وعادله ويمكن تحقيقها (عنصر الواقعيه) • وعلى أية حال ، فإنه يوجد علاقه بين النظام المستخدم لوضع الحصة وبين الدقه ، فكلما كانت الحصص مرتبطه بالمبيعات المرتقبه في القطاع كلما زادت الفرصه لان تكون الحصة أكثر دقه • وبغض النظر عن الاساس المستخدم في اعداد الحصص ، فإن الحكم الشخصي للإدارة في تحليل بيانات السوق ذات العلاقه والتسويه والتعديل بنسأء على التغيرات في حجم المبيعات والسياسات التسويقيه والتغيرات في القطاعات وفي قدرات رجال البيع تعتبر على درجه من الاهميه •

هذا ونجد أن مدى عداله الحصة وامكانية تحقيقها يعتمد على جوده الحكم الشخصي للإدارة وأيضا على قدرات ودافعية رجال البيع • وبالطبع فإن الحصص البيعية ليست معايير أداء مطلقة فيمكن أن يحدث أخطاء عند وضعها ، وغالبية الأخطاء ترجع الى الحكم الشخصي • فنجد أن الإدارة قد تقوم بوضع الحصص أكبر من الأداء المتوقع لرجال البيع وذلك للامداد بحافز للتحسين ولكن يوء دى ذلك الى نتائج عكسيه • ولذلك فإن على الإدارة أن تراعى النواحي النفسيه والسيكولوجيه عند وضع الحصص فيجب ألا يغالى عند وضعها بحيث توء دى الى الاحباط والا يقلل من المعيار بحيث يوء دى الى عدم تحقيق أهداف رجال البيع ويوء دى بهم الى التكاسل •

ولذلك فإنه من الاهميه بمكان استخدام معيار أداء وصفى وذلك للتأكد مما اذا كانت حصص معينه عادله أم لا • وأيضا فإن الرقابه المستمره تعتبر ضروريه لإدارة نظام الحصص وذلك حتى يمكن فحص أداء رجال البيع وأيضا تحسين فعالية النظام • ويجب عمل الترتيبات اللازمه لجمع وتحليل الاحصائيات المتعلقة بالأداء بدون تأخير ، وتسجيل أداء رجال البيع على خرائط للمقارنه بين الأداء الحقيقي والحصص الموضوعه على أساس شهرى أو حتى

اسبوعى . وهذا يتيح الفرصه لامداد رجل البيع بالمعلومات المرتده اللازمه . وأيضا يتيح الفرصه للإدارة لاعاده تقييم النظام المستخدم وادخال تحسينات أو تعديلات اذا لزم الامر . فالمراجعة الاداريه المستمره والتقييم مطلوب ، وذلك نظرا لانه يمكن أن تكون الحصصه البيعيه عادله ودقيقه وسهله التحقيق فى بداية الفتره البيعيه الا أنه يمكن أن يحدث تغيرات سريعه فى الظروف قد تجعل نفس الحصه غير عادله وغير دقيقه فى نهايه الفتره . وعليه فان المرونه مطلوبه فى ادارة النظام وذلك حتى يمكن اجراء التعديلات اللازمه فى حالة الضروره . ويجب هنا التأكيد على أهمية وجود التوازن المعقول بين المرونه الكامله لاي تغيرات طفيفه يمكن أن تحدث وبين عدم المرونه فيما يتعلق بالتغيرات .

ومن الضرورة بمكان أيضا أن تأخذ الإدارة فى الاعتبار أن بعض أقسام السلع الصناعيه قد يكون من الصعوبه بمكان عمل تقديرات دقيقه للمبيعات ، وبالتالي فقد لا يتم استخدام الحصص ولو تم استخدامها فيتم ذلك بناء على الحكم الشخصى . وفى بعض الاحوال قد يتوافر الحصول على تقدير للمبيعات ولكن الإدارة قد لا تقوم باستخدام الحصص وذلك نظرا لان تحديد الحصص يتطلب الحصول على الكثير من المعلومات وتحليلها وما يتضمن ذلك من انفاق الوقت والجهد والمال ، وأيضا قد يتطلب تحديد الحصص استخدام النماذج الاحصائيه وهذا قد يجعل الإدارة تتردد فى استخدامها نظرا لصعوبه فهم تلك النماذج من جانب رجال البيع واقناعهم بها . هذا وقد تجد المنشأة صعوبه فى وضع أوزان للعوامل المختلفه مثل المبيعات المرتقبه فى القطاعات ، موقف المنافسه ، صعوبه التغطية وقدرة رجال البيع وكل تلك العوامل توءثر على أداء رجال البيع . وبناء عليه فقد يتم وضع حصة مغالى فيها مما يسبب ضغوط على رجل البيع أو حصه منخفضه والتي قد تمد بحافز غير كافى .

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من زيادة قبول استخدام الحصص البيعيه الا أنه ليس من السهوله تطبيقها أو ادارتها بكفاءة تامه . فعند تطبيق الحصص يجب مراعاة هل من الممكن تطوير حصه عادله لكل الاطراف ذات العلاقه ، وهل تعكس تلك الحصصه التوقعات الحقيقيه ، وهل كل القطاعات ورجال البيع لديهم حصص متشابهه أو أنه من الافضل أن تعكس كل حصه بيعيه قدرات وخبرات رجال البيع والبيئه التنافسيه والمبيعات المرتقبه فى كل قطاع أو منطقه ، وهل من الافضل أن يتم تصميم الحصص فى صورة نقديه أم فى صورة عينييه (وحدات) أو بناء على الارباح أو أداء الانشطه ، وهل يمكن استخدام الحصص كوسيله لتحديد المرتبات ، وكيف يمكن اقناع رجال البيع بأن الحصص البيعيه حقيقيه وواقعيه ولصالحهم ، وأيضا فانه يوجد العديد من الاسئله عند ادارة الحصص البيعيه وهى تتعلق بما سوف يتم عمله فى حالة فشل رجال البيع تحقيق الحصص الموضوعه ، ومتى

وتحت أى ظروف يجب أن يتم تعديل الحصص حتى تكون واقعیه لقطاع معين ، وهل يوجد علاقه بين حصص المبيعات للمنتجات المختلفه وبين انتاجية القوة البيعيه ، وهل من الافضل مشاركته رجال البيع فى وضع الحصص البيعيه ولاى مدى تكون تلك المشاركه ، وهل يوجد علاقه بين مشاركة القوة البيعيه فى وضع الحصص البيعيه وبين الانتاجيه الى غيرها من الاسئله التى تم الاجابه على بعضها من خلال الاستعراض السابق. وسوف نحاول الاجابه على البعض الاخر على ضوء الدراسات التى تمت فى هذا المجال .

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه فى بعض الاحيان قد نجد أن مدير المبيعات يقوم بوضع مستويات حصص بيعيه متحديه (أى أعلى من مستوى المبيعات المتوقع تحقيقها فى غياب مثل تلك الحصص) وذلك لكى يتم تحقيق الكفاءة أو تحقيق الاهداف طويلة الاجل . والفكرة وراء ذلك هى أن وضع مستويات متحديه من الحصص ترتبط بمكافأة ذات مغزى لمستوى الاداء . وعلى أية حال ، فان استخدام حصص مبيعات لمنتج معين قد توءدى الى بعض الخساره . كفاءة القوة البيعيه . فلو أن رجال البيع قد استجابوا لنظام المكافأة وتم توجيههم بعيدا عن الانشطه البيعيه المتبعصها ، عندئذ فان القوة البيعيه لا تستخدم الوقت بكفاءة . ويجب عند وضع اجراءات الحصص الاخذ فى الحسبان الكفاءة التصنيعيه والاهداف طويلة الاجل والاستخدام الامثل للمجهودات البيعيه .

هذا وقد أوضح دافيد وفارلى (Davis & Farley, 1971) رياضيا أن الادارة يجب أن تضع معدلات العموله وتحسبها باستخدام نسبه متساويه من اجمالى الارباح على كل المنتجات . وبالاضافه وللتأكيد على تعظيم الارباح فان رجال البيع يجب أن يتم سوءالهم عن القيام بتحديد الحصص المرغوبه على كل المنتجات ، ولو كان ضروريا فان الحصص ومعدلات العموله يجب أن يتم التفاوض عليها حتى تحدث الموافقه بين الادارة ورجال البيع ان هذا النموذج يبنى على افتراضين وهما : (١) أن رجال البيع دائما يحاولون تخصيص وقت البيع بين المنتجات بطريقه ينتج عنها تعظيم الدخل لهم . وهذا الافتراض يتضمن أن رجال البيع يمكن أن يقوموا بادارة وقتهم بناء على المنتجات . واحتمال آخر (وهذا الاحتمال يضعف من نموذج دافيد وفارلى) هو أن رجال البيع باستطاعتهم ادارة وقتهم بفاعليه فقط بناء على العملاء فقط . وطالما أن عملية الاتصال لاتمام عملية البيع متقدمه ، فان رجال البيع قد يجدوا أنهم يدفعون لبيع عديد من المنتجات ، بالطبع كل المنتجات لديهم . وتطبيق آخر هو أن رجال البيع رجال اقتصاديون (يبحثون عن تعظيم دخلهم باستبعاد الاهداف الاخرى) . واحتمال آخر هو أن رجال البيع مثل باقى الناس لهم أهداف عديده وهم على الاقل مصادفة سوف لا يدافعون عن آخر جنبيه ، ولكن بدلا (م٣٧- التسويق والفراغ ج٣)

من ذلك سوف يختاروا العمل ساعات أقل • (٢) ان الافتراض الثانى فى نموذج دافىـذ وفارلى هو أن وضع الحصص مركزيا للمنتجات يمكن أن يقود الى عدم الكفاءة بطريقه ذات مغزى وذلك نظرا لنقص المعلومات عن فرص السوق • ويبدو أن دافىـذ وفارلى قد قاموا باعطاء أهميه أكبر لامكانية أن الحصص الموضوعه مركزيا ويكون مستواها متحديا يمكن أن تدفع رجال البيع للاستفادة من وقتهم بالكامل وبفاعليه لاتمام عمليات البيع • وبالرغم من تلك الافتراضات فى النموذج محل انتقادات ، الا أن مفاهيم النموذج يمكن أن تستفيد منها الادارة •

هذا وقد قام وانر (Winer, 1977) بفحص مدى تأثير حصص مبيعات المنتج على انتاجية رجال البيع ، وقد استنتج من التجارب التى قام بها بأن تطبيق مفهوم المقايضه (أى مقايضه ارتفاع اجمالى الحصه مقابل حصه منخفضه من منتج ما) سوف لا يقود الى نتائج مرغوبه • وقد أوضح الاتى : (١) أن معظم رجال البيع فى الشركات التى قام بدراستها ليسوا من الذين يرغبون فى تعظيم الربح ولكنهم يحققون الحصص ، فلو أنه قد تم اعطائهم حصه تبدوا من السهوله تحقيقها فان دافعيـتهم تنخفض • وفى الوصول لحصه متحديه لمنتج واحد ، فان رجال البيع سوف يعملون بأكثر فعاليه ويكونوا أكثر احتمالا لزيادة المبيعات فى نهاية العام للمنتجات الاخرى ، (٢) أن مديروا المبيعات عندما يعطون فرصه للمقايضه فانهم يدفعوها الى رجال البيع الذين لديهم صعوبه فى بيع الحصه البيعيه المرتفعه من المنتج الصعب فى عملية البيع • ولا يمنحون المقايضه الا الى القليل من رجال البيع الذين يرغبون فى تعظيم دخلهم • ان هدف المدير لا يبدو أن يكون تعظيم المبيعات ولكن تخفيض مقدار الصعوبه التى يمكن أن تمارسها الادارة لرجال البيع ، (٣) أن ما يقوله رجال البيع سوف يختلف عما يقومون بفعله فى النهايه ، (٤) ان الاستنتاج النهائى هو أن مفهوم المقايضه قد يكون مفيدا من الناحيه النظرية كطريقه لتحقيق المثاليه الكليه • ولكن تطبيقه يعتمد على العديد من العوامل والتى قد تكون من الصعوبه تقديرها وتختلف تلك العوامل من رجل بيع الى آخر • ويوجد حاجه الى المزيد من البحث فى مجالات أنظمة القيمه لرجال البيع ، وسلوك رجال البيع تحت مختلف الظروف وأنظمة المكافآت •

هذا وقد قام كل من ووتروبا وسرلو (Wotruba & Thurlow, 1976) بدراسة للاستقصاء عن الى أى مدى يجب أن يشارك رجال البيع فى وضع الحصص البيعيه والتنبيه بالمبيعات فى منشآت مختلفه الاحجام والانواع وأيضا توضيح مدى خبرة المديرين فى ترجمة مثل تلك البيانات • فقد أوضحت الدراسه أيضا العلاقات بين المشاركه وخصائص المنشأة مثل الحجم ، نوع خطة مكافأة المبيعات ومدى الدقه أو الخطأ فى التقديرات

النتائج • هذا وقد قام الباحثان بسوء ال رجال البيع بالقيام باعطاء تقدير للتنبوء بالمبيعات وقد وجدوا أن ٨٦٪ من الشركات يساهم رجال البيع فى القيام بعملية التنبوء بغنى النظر عن الاختلاف فى خطط المكافأة • وبالتالى فقد كانت المشاركة ليست محدودة على أسواق ذات أنواع معينة من المستهلكين أو لخطط مكافأة معينة أو لحجم معين من المنشآت • فمشاركة رجال البيع فى التنبوء بالمبيعات (والذى يعد الاساس لعمل الحصص البيعية) يتم ممارسته فى معظم أنواع المواقف البيعية •

وقد وجدوا أيضا أن ٣٪ المستجيبين قد سجلوا أن رجال البيع يقومون بالتنبوء والتنبوء يعتبر صحيحا • أما التنبوءات غير الدقيقة بواسطة رجال البيع ترجع اساسا الى التفاؤل ونقص المعلومات عن خطط المنشأة وعدم توافر المعلومات الاقتصادية ونقص الفهم عن كيف يمكن أن تؤثر عملية التنبوء على العملاء والقطاعات • وقد أثبتوا أيضا وجود علاقة بين الاجراءات الرسمية لارشاد رجال البيع (كوسيلة تساعد على دقة النتائج) ودرجة الدقة فى التنبوء بواسطة رجال البيع • وهذه الاجراءات تساعد على اعطاء رجال البيع معلومات عن الخطط والبيانات الاقتصادية الى غير ذلك من المعلومات ذات الصلة بالسوق •

وقد أوضحت دراسته أيضا أن ٧٤٪ من الشركات تقوم باستخدام نظام وضع الحصص • وأن ذلك يحدث فى الشركات الكبيرة الحجم أكثر من الصغيرة • وقد وجدوا من تلك النسبة أن ٥٦٪ من هذه الشركات يقوم فيها رجال البيع بوضع تقديرات للحصص البيعية وقد أوضحت دراسته أيضا بأن مدى امتداد زيادة التقدير للحصص أو انخفاض التقدير للحصص متساوى تقريبا ودرجة الخطأ سواء بالزيادة أو النقص حوالى ١٠٪ أو أقل فى أكثر من ٧٤٪ الشركات المستجيبة • وأن هؤلاء المديرين الذين يعرفون نظام الحصص ولكنهم لا يسألون رجال البيع بوضع تقديرات لها ، يعتقدون أن رجال البيع لو تم سوء الهم بالقيام بوضع تقديرات ، فسوف تكون تلك التقديرات منخفضة وفى معظم الاحوال يوجد أخطاء • وعلى أية حال ، فان المساهمة فى وضع الحصص يتم تشجيعها فى معظم الشركات كوسيلة لزيادة اندماج وتعاون رجال البيع فى القيام بأداء اعمالهم على اتم وجه ممكن • هذا وقد وجدوا من دراسته أيضا أن الاسباب الاساسية وراء مشاركة رجال البيع فى وضع تقديرات للحصص والتنبوء بالمبيعات هو الاستفادة من جانب المنشأة بمعرفة المعلومات الحقيقية عن السوق وأيضا تحقيق زيادة الانتماء والولاء من جانب رجال البيع للارقام التى قاموا بوضعها • ان الحصص المبنية على مدخلات هذا التنبوء سوف تكون أكثر قبولا من جانب رجال البيع •

هذا وقد وجد نيوتن (Newton, 1977) في دراسته التي قام بها على أكثر من ١٠٠٠ شركة ، أن أكثر من ٧٠٪ من المستجيبين يستخدمون نظام الحصص لكل رجل بيع ، ونسبه بسيطه نسبيا أقل من ١٠٪ من هؤلاء المستجيبين تبني الحصص البيعية على تقديرات رجال البيع .

هذا وقد أوضحت دراسته أن من العوامل الرئيسيه التي تؤثر على تحديد الحصص هو نوع خطة المكافأة . فلو أن المكافأة لرجال البيع قد تم ربطها بتحقيق الحصص البيعية ، فإن مدبروا المبيعات يقللون مشاركة رجال البيع في تحديد الحصص . فالعلاقة بين نوع خطة المكافأة ووضع الحصص لم يتم توضيحها . وعلى أية حال ، فإن دراسته أوضحت بأن اتجاه ودرجة الخطأ في تقديرات الحصص البيعية من جانب رجال البيع لا توجد دراسات كافية تتعلق بها .

وعموما ، فإن المسألة المتعلقة بعلاقة الحصص البيعية بالانتاجية ومدى تأثير المشاركة في وضعها على الانتاجية مسأله غير قاطعه ويمكن أن تتفاوت من منشأة الى أخرى ، ولذلك فإن العمل به يجب أن ينظر اليها بطريقه موقفيه شرطيه تعتمد على العديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على الموقف ، فطبيعة رجال البيع والاهداف التي يسعون الى تحقيقها ، وطبيعة الفلسفه الاداريه التي تنتهجها الادارة فيما يتعلق بالنظر الى رجال البيع والفلسفه المنتهجه فيما يتعلق بالمتغيرات ذات العلاقة ، وطبيعة البيئه الداخليه والخارجيه وما يوجد بها من عوامل ومتغيرات تؤثر على الموقف ، وأيضا طبيعة الصناعه وحجمها تتداخل أيضا في التأثير ، وبالتالي نجد أن العمل به عملية معقده وليست بالبساطه المتصوره ، فيجب عند دراسة مدى تأثير وجود نظام الحصص ونظام المشاركة في اعداد الحصص على انتاجية رجال البيع أن يتم النظر الى العملية بطريقه نظاميه وشموليه حتى يمكن الخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها . وعموما فإن الدراسات فيما يتعلق بهذا الموضوع ليست كافيه ونحتاج الى المزيد منها .

وفي النهايه يجب أن نوضح أن استخدام نظام الحصص البيعية يجب أن يحفز مجهودات البيع ويعد أساس لقياس الاداء والرقابه على المجهودات البيعية . وقد يحدث في بعض الاحوال أو المواقف أن تكون الفوائد المكتسبه من عمل الحصص لا تساوي الوقت والجهد المطلوب لتطوير وعمل نظام للحصص . فمثلا نجد أنه اذا كانت المنشأة تستخدم العمولات الخطيه مع رجال البيع ، فإن عمل حصص بيعيه قد لا يكون ضروريا حيث ان الهدف الاساس من رائه هو الحث على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الحصص الموضوعه ،

وأيضاً نجد ذلك في حالة اذا كان معدل دوران خبره لرجال البيع سريعاً وذلك عند البيع في المنازل مباشرة •

وعموماً فان الحصص البيعية كأداة من أدوات ادارة المبيعات يمكن أن تكون ذات فوائد كثيرة وذلك اذا تم مراعاة التطبيق السليم لها ، فتحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق يعتبر من الاهمية بمكان ويجب أن ننوه بأن الواقع العلمى والعملى يفرض بأن يتم تحديد الحصص البيعية باستخدام الاساليب العلمية بطريقه موضوعيه حتى نضمن توافر عناصر العدا له والمساواة (حسب نظرية المساواة) والواقعيه والمرونة وغير ذلك، وفي نفس الوقت ضرورة مشاركة رجال البيع فى عمل ذلك حتى نضمن توافر عنصر القبول من جانب رجال البيع وفى نفس الوقت ضمان وجود الانتماء والولاء والتعاون والاندماج لتحقيق هذه الحصص • هذا بالاضافه الى أن النظام السليم لادارة الحصص البيعية يساعد على تحقيق الثقة من جانب رجال البيع فى الادارة •

الفصل الثامن

القوائم التقديرية والتحليلات المالية للمبيعات

مقدمه

ان القائمه التقديرية للمبيعات عبارة عن قائمه للدخل والمصروفات يتم تقديرها بناء على التنبؤ بالمبيعات (فهى تعبير كمى عن الخطط) • ويتم استخدامها كأداء معيارى لأغراض الرقابه وكأداة تخطيطيه • وتفضل العديد من الشركات طريقة اعداد القائمه على أساس تصاعدى (أى من أسفل الى أعلى)، وأثناء العام فان العناصر بالقائمه النهائيه والتي تتم الموافقه عليها يتم مقارنتها مع المصروفات الحقيقيه • ويتم بناء على ذلك اتخاذ الافعال والتسويات اللازمه • وعلى أية حال فان القائمه تعتبر مرشد وليست معايسر مطلقه ويجب أن يتم مراجعتها كلما تطلب الامر ذلك ، وبما يتلاءم مع التغيرات التى يمكن أن تحدث وبحيث تتفق والواقع العملى الذى نعيش فيه على طريق سد الفراغ الإدارى •

وعلى أية حال فان المصروفات التسويقيه يجب أن تعكس كل من الاهداف الطويله والقصيره • ويوجد خطوتين رئيسيتين لاعداد التقديرات للمصروفات وهما أن يتم عمل تقدير لحجم الاداء فى كل قسم من أقسام التكاليف ويتم ضرب هذا الحجم فى التكلفة التقديرية للوحدة الواحده من النشاط • فالتكلفة المعياريه هى تكلفه محددة مسبقا مقاسه بتكلفه الوحدة المعياريه من النشاط • ويمكن أيضا أن يتم تقدير المصروفات بناء على خبره السابقيه ويمكن تعديلها بناء على الظروف الحاليه والتغيرات التى يمكن أن تحدث • كما يمكن استخدام متوسط التكلفة للوحده المباعه أو النسبه لاجمالى التكاليف الى اجمالى المبيعات، أو البناء التصاعدى للتكلفه لكل قسم تكلفه •

ان الغرض الرئيسى من اعداد القائمه التقديرية للمبيعات هو الرقابه على حجم المبيعات والمصروفات البيعيه وصافى الربح ، وبالتالي قياس مدى كفاءه الاداء • هذا ونجد أن اعداد القائمه يتطلب التخطيط المبني على التنبؤ بالمبيعات والذي بناء عليه يتم حساب المصروفات اللازمه لتحويل تلك المبيعات الى مبيعات حقيقيه مع الاخذ فى الحسبان المبيعات المرتقبه فى السوق والتي توضح أقصى مقدار من المبيعات (فى صورة وحدات أو فى صورة نقديه) يمكن للمنشأة تحقيقه فى السوق خلال فتره معينه وتحست مستوى معين من الظروف السوقيه والبيئيه (قد تكون ظروف نموذجيه) وأيضاً عن طريق بذل مستوى معين من الجهود التسويقيه •

وهنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لمعرفة كيف يمكن الوصول الى تحقيق هذا الحجم من المبيعات مع الأبقاء على المستوى المطلوب من التكاليف الذى يحقق المستوى المرغوب

من الارباح • وعليه فان القائمة التقديرية للمبيعات تتطلب وضع عدة خطط بديله للمبيعات واختيار الخطه التي تحقق الحجم المطلوب من المبيعات والمستوى المطلوب من صافى الارباح • وبالرغم من أن القائمة التقديرية للمبيعات عباره عن تعبير رقمى لخطة المبيعات الا أنها تعتبر ملخص موجز. ولذلك فيجب ارفاق المستندات المدعمه والتي توضح الاجزاء والفروع الاخرى من الخطه •

وبالرغم من أن القائمة التقديرية للمبيعات عباره عن قائمه توضح المبيعات والمصروفات والدخل التقديرى الا أنه قد يتم عملها مفصله أو غير مفصله بناء على المتطلبات والاحتياجات من المعلومات • ويتم التعبير عنها فى صورة نقديه أو فى صورة وحدات من المنتج • وذلك حتى يمكن تجنب اللبس الذى يمكن أن يحدث من التغير والتذبذب فى الاسعار • ويجب أن يتم اعداد القائمة ليس فقط للحجم الاجمالى من المبيعات وانما يجب أن يتم تفصيل ذلك بناء على المبيعات من كل منتج ، والمبيعات من خلال كل قناة من قنوات التوزيع ولكل طبقه من طبقات المستهلك ، وأيضا المبيعات لكل قطاع من القطاعات ، والمبيعات لكل شهر وكل ربع سنه • وأيضا يجب أن يتم اعداد القائمة التقديرية للمصروفات ويجب أن يتم تقسيم المصروفات الى أنواعها وتبعاً لكل منطقه بيعيه ، ولكل منتج ولكل قناة توزيع وأيضا الفتره المعده عنها • ان عمليه التقسيم هذه تعتبر من الاهميه بمكان لتخطيط وتوجيه ورقابة القوة البيعيه •

وتعتبر القائمة عموماً أداة ضروريه لادارة المصروفات التسويقيه ، فالمصروفات التسويقيه أساسيه فى العديد من المنشآت حتى المنشآت الصناعيه. وبالتالي فانه من الاهميه التخطيط لكيفيه استخدامها • وتبدأ القائمة بالتنبؤ بالمبيعات وتوضح المصروفات والدخل المتنبأ به فى المستقبل ، وبناء عليه يمكن التنبؤ بالارباح • فالقائمه تتضمن تقديرات لكل نشاط أساسى فى الخطه التسويقيه. ويتم أيضا اعداد قائمه مفصله لكل نشاط من الانشطه كالاعلان ورجال البيع ، وبحوث التسويق وخلافه • ان القائمة التقديرية التسويقيه تترجم الافعال التسويقيه المخططه الى تنابعات ماليه فهى ضروريه للتخطيط والرقابه •

وتساعد القائمة التقديرية التسويقيه على ترجمة الافعال التسويقيه المخططه الى تنابعاتها الماليه فمثلا يمكن معرفه ما هو الدخل والتكاليف والارباح التقديرية أو الخسائر التقديرية المتوقعه أثناء فتره معينه لتقديم منتج معين الى السوق ، هذا ويمكن القائمه المدير من فحص النتائج الحقيقيه أثناء فتره الخطه. وعندما يوجد اختلاف فى المصروفات الحقيقيه عن التقديرية فانه يمكن عمل التسويات اللازمه ومعرفه اسباب الاختلاف ومحاولة

اتخاذ الافعال الضرورية لذلك •

وعموما فان مدير المبيعات مسئول عن الاستخدام الامثل للمجهودات البيعية لرجال البيع فى المزيج التويقي ، والتحقيق الامثل للاهداف البيعية لرجال البيع والمنظمه مسن خلال استخدام النماذج الاداريه البيعيه المختطفه، ويتضمن ذلك تحليل التأثير على العائد لكل برنامج أو نشاط والعلاقات مع العملاء والمستهلكين من كل برنامج ونشاط والتكلفه المرتبطه بكل برنامج أو نشاط •

ان استخدام القائمه التقديرية والرقابه والتقارير تعتبر من الادوات الهامه فى ادارة رجال البيع • فيجب أن يتم عمل الخطط وتطوير البرامج واعداد القوائم وكلما كانت الخطط والبرامج والقوائم محددة ودقيقه كلما كانت إمكانية تحقيقها أكبر • فالعلاقه بين القائمه التقديرية ومختلف الابعاد الاخرى لادارة المبيعات واضحه • فالتنبؤ بالمبيعات والحصى البيعيه والمكافآت والتقييم والدافعيه مرتبطه باعداد القوائم • وعموما فان التكاليف تعتبر داله ذات علاقـه بالتطوير الفعال • فلا يوجد معنى للقوائم اذا لم يتم مقارنتها بالنتائج الفعلية والتي تسم الحصول عليها من نظام المعلومات والمتعلقه بالمبيعات والمصروفات • وعلى أية حال فان الاعداد الجيد للقائمه يجب أن يأخذ فى الاعتبار العوائد والتكاليف • ان تقدير عوائد المبيعات ليس بالعمل السهل ولكن يعتبر من الاعمال الضرورية • وأيضا فان تقدير المصروفات البيعيه ليس بالسهوله المتصوره ، ويجب أن تتضمن خطوات اعداد القائمه النظر الى رجال البيع الذين سيقومون بتطبيق وتنفيذ البرامج لتحقيق الاهداف المرغوبه •

ومن الاهمية بمكان التأكيد على أن اعداد القوائم يجب أن يتم على أساس علمى • ان ذلك يتطلب الحصول على معلومات وافيـه ودقيقه قدر الامكان • ولعل ذلك يتطلب الاعتماد على بنوك للمعلومات تمكن من ذلك الغرض ومن ثم يتم اعداد القوائم التقديرية على أساس علمى سليم • ولاشك أن اتباع المفاهيم والاسس العلميه التى يجب أن تستخدم فى اعداد تلك القوائم سوف يوجه المفاهيم العلميه فى الاتجاه الصحيح بما يمكن من الاستناد الى الاسس والمفاهيم العلميه الصحيحه متلافين بذلك الاخطاء المتعلقة بجانب النظرية، ومن ثم فانه عند القيام بالنشاط الفعلى يتم القياس لنتائج الاعمال ومقارنتها بالنتائج التقديرية وبذلك يتضح الفارق بين التقديرى والفعلى، فاذا كان التقديرى معدا على أسس علمى سليم فاننا بذلك نتمكن من اكتشاف أخطاء التطبيق بالواقع العلمى • وبذلك نتمكن من علاج تلك الاخطاء المرتبطه بالتطبيق بما يمكن من سد الفجوه بين المفاهيم العلميه (النظريه) المتعلقة بجوانب التقدير وبين جوانب التطبيق بالواقع العلمى •

اسس ومداخل وابعاد اعداد القائمه التقديرية للمبيعات

اسس اعداد القائمه التقديرية للمبيعات •

يجب أن يتم تحديد الاساس أو نقطة البدايه التي يتم بناء عليها اعداد القائمه • فبعض المنشآت تقوم باستخدام مستوى العمليات في العام الحالي كأساس • وبناء على ذلك يتم عمل التغييرات المخططه والمتوقعه في العام التالي وذلك من أجل أغراض تطوير القائمه • ويسمى هذا بأسلوب الزياده في اعداد القائمه التقديرية ، والذي يركز في اعداد القائمه على الزيادات في العمليات أثناء فترة القائمه • ان اسلوب الزياده في اعداد القائمه يعتبر ملائم في بعض الحالات • وعلى أية حال فان هذا الاسلوب يعاني من بعض المحددات ومنها تكرار حالات عدم الكفاءة والاطفاء التي حدثت قبل ذلك • فقائمه المبيعات التي يتم اعدادها تبعا لهذا الاسلوب توءد الى النظر للفرص بطريقه مبالغ فيها وذلك حتى يمكنها دخول الاسواق المختلفه ، وأيضا فان قائمه المصروفات التي يتم اعدادها باستخدام هذا الاسلوب سوف تتجه الى تجميع عناصر الاسراف التي حدثت من قبل ان وجدت •

وللتغلب على هذه العيوب لهذا الاسلوب ، فانه يمكن استخدام اسلوب أو طريقة البدء من الاساس صفر عند اعداد القائمه • وهذا يعنى أنه يبدأ عند الاعداد من البدايه وكما لو لم يكن يوجد أى أرقام متوافره من قبل • فبدلا من استخدام أرقام القائمه الحاليه وتعديلها يتم البدء من الاساس صفر كنقطة بدايه • وهذا يتضمن أن كل الانشطه للمنظمه يتم النظر اليها من جديد ويتم عمل الاولويات بين المتطلبات المتنافسه وتوزيع الاموال باستخدام أى نموذج من نماذج التقييم مثل تحليلات المنفعه والتكلفه مثلا • وعلى أية حال فان قائمه المبيعات التقديرية المعده بناء على الاساس صفر ، يتم تطويرها عن طريق فحص امكانيات الاسواق للمنتج بدلا من القيام باعتبار التغييرات الزائده على عمليات المبيعات الحاليه •

ويتم اتخاذ الخطوات الاتيه لاعداد القائمه التي أساسها صفر : (١) تحديد وحدات القرار ، (٢) وصف كل وحدة قرار بناء على مجموعه من القرارات ، (٣) تقييم وترتيب كل مجموعات القرار باستخدام نموذج تحليلي معين ، (٤) تطوير متطلبات القائمه عن طريق ترتيب مجموعات القرار على اساس الاداء المتوقع النسبي ، ويتم توزيع الموارد للانشطه أو لمجموعات القرار •

وعموما فان اعداد هذا النوع من القوائم يتطلب وقت ومجهود أكبر . وقد يتم الاعتراض عليها بواسطة مراكز المسئوليه . وعلى أية حال ، فانه يمكن التوفيق بين النوعين وذلك عن طريق استخدام القائمه ذات الاساس صفر كل فتره زمنيه معينه واستخدام اسلوب الزياده بين تلك الفتره الزمنيه .

هذا ويمكن للادارة أيضا أن تقوم باستخدام اجراءات التنبوء للقيام بتقدير المبيعات واستخدام هذا التقدير كأساس لاعداد القائمه أو قد تتجه بعض المنشآت الى استخدام تقديرات المديرين أو رجال البيع واستخدام هذه التقديرات كأساس لاعداد القائمه . وعلى أيه حال ، فان الاساس المستخدم فى المنشآت يمكن أن يتغير من وقت لآخر ومن منشأة الى أخرى ويعتمد ذلك على مدى تغير الظروف وعلى العديد من العوامل والمتغيرات التى تؤثر على الموقف ومنها مدى توافر المعلومات ، والامكانيات ، وحجم المنشأة ، ونوع ودرجة تعقد المنتج الى غير ذلك .

مداخل اعداد القائمه التقديرية

يبدأ قسم المبيعات عادة فى اعداد القائمه التقديرية وذلك نظرا لان اعداد القوائم فى الاقسام الاخرى من المنشأة يعتمد أساسا على المعلومات المتوافره فى القائمه التقديرية للمبيعات . فبعد أن يتم موافقة الادارة على قائمه المبيعات فان الاقسام الاخرى تقوم بالاعتماد على المعلومات عن المبيعات وحجمها عند اعداد قوائمها . وبالرغم من أن القائمه الكليه للمنشأة تعتبر أداة هامه للادارة العليا لاستخدامها فى التنسيق بين الانشطه للاقسام المختلفه . الا أن اجتماع الافراد والمديرين والمشرفين وخلافه يعتبر ممارسه للتخطيط ذات قيمه ، وفى نفس الوقت فان ذلك يساعد على ادماج الافراد من مختلف المستويات مع بعضهم البعض .

وعموما فانه يوجد مدخلين رئيسيين لاعداد القائمه وهما مدخل الاعداد من أسفل الى أعلى ومدخل الاعداد من أعلى الى أسفل . وفى مدخل الاعداد من أعلى الى أسفل فان الادارة العليا تقوم بتحديد مستوى القائمه ويتم تخصيص هذا المستوى المحدد من أعلى الى أسفل . وبالمقارنه فان اعداد القائمه من أسفل الى أعلى يبدأ من المستويات الدنيا ويتحرك الى أعلى الى أن يتم اعداد القائمه الكليه ويتم مراجعتها بواسطة الادارة العليا وبواسطة المديرين عند كل مستوى من مستويات الاعداد . ونجد أن اعداد القائمه من أسفل الى أعلى يمكن أن يعكس الظروف السوقيه بطريقه أفضل ، أما الاعداد من أعلى الى

أسفل يكون أكثر توافقاً مع الاهداف الكلية واستراتيجيه المنشأة والاعتبارات المالية .

وعموماً فان مدخل اعداد القائمه من أسفل الى أعلى غالباً ما يتم استخدامه نظراً لان المستويات الدنيا غالباً ما تكون أكثر معرفه بالاحتياجات والمتطلبات المختلفه بالسوق وبقطاعاته المختلفه وما يحدث فيه من تغيرات ، وبالتالي فانهم بإمكانهم توجيه انتباه الادارة العليا الى بعض النقاط التي قد تكون غائبه عن اذهانهم . هذا ونجد أن القائمه التي تعد من أسفل الى أعلى يمكن أن تتضمن معظم أو غالبية العناصر الهامه . هذا بالإضافة الى أن اعداد القائمه عن طريق المستويات الدنيا يخلق لديهم الرغبة والولاء والانتماء في العمل على تنفيذها وتحقيق ما جاء بها والتغلب على المشكلات والعقبات التي قد تحدث أثناء التنفيذ للقائمه .

وبينما يقوم مدير المبيعات وتابعيه بعمل القوائم الخاصه بهم ، فان الاقسام الاخرى في ادارة التسويق تقوم بعمل نفس الشيء ، وذلك حتى يتم اعطاء المنشأة اجمالاً المبيعات والمصاريف التسويقيه الاخرى الى غير ذلك من المعلومات المرتبطه بالمبيعات والمصاريف الاخرى .

وعند كل مستوى من مستويات اعداد القائمه فان كل قائمه يقوم باعدادها جهة معينه لابد من أن يتم الموافقه عليها من المدير التنفيذي التابعه له تلك الجهة قبل أن يتم ادماجها مع القوائم الاخرى . وكل مستوى ادارى داخل قسم المبيعات يوافق على القوائم التي هو مسئول عنها ، ويدمجها مع القائمه الخاصه به ، ويفرق تلك القائمه الجديده الى المستوى الاعلى للموافقه . ويتم ارفاق وصف مفصل لكل وحده للخطه القادمه كوسيله لتدعيم وتبرير القائمه ، وبدون هذه المعلومات فلا يوجد وسيله لتقييم وفحص القائمه والموافقه عليها . وبالطبع اذا تم تعديل القائمه فان الخطه يتم تعديلها بما يتواءم والتعديلات التي حدثت في القائمه .

وتقوم الاقسام الاخرى في المنشأة باعداد القوائم باستخدام التنبوء بالمبيعات أو أى أساس آخر كنقطة بدايه . ويتم ارفاق كل القوائم المتعلقة بالاقسام الى الادارة العليا والتي تقوم بارفاق قائمه كليه لمجلس الادارة وتلك القائمه يقل فيها التفاصيل الى أدنى حد ممكن ، ويتم بعد الموافقه توزيع القائمه في المنظمه في عمليه مشابهه الى العمليه السابقه ولكن من أعلى الى أسفل ويتم مراجعتها وارفاق التفاصيل مرة أخرى كلما اتجهنا الى أسفل .

أبعاد فى اعداد القائمه التقديرية •

ان جميع القرارات الاستراتيجية يجب أن يتم عكسها فى القائمه التقديرية الكليه للمنشأة
ان الاعداد الجيد للقائمه يعبر عن الاستراتيجية التسويقيه والبيعيه وأيضا يعمل على تكامل
كل أهداف الوظائف الاخرى بالمنظمه • وعلى أية حال ، فان عمليه القائمه يجب أن تتضمن
العديد من الابعاد سوف نوضح بعضها فيما يلى (Patty & Hite, 1988; St- ill & Cundiff, 1969; Hartely, 1979; Grouningshield, 1969; Kerin & Peterson, 1987) .

تحديد أهداف المبيعات والربحيه : عادة ما يتم تحديد هدف المبيعات وهدف الربحيه

على مستوى الادارة العليا • ويكون مديروا المبيعات والتسويق مسئولون عن خلق الفرص فى
السوق لتحقيق المبيعات المطلوبه ولتحقيق أهداف الادارة وأيضا يجب أن يتم الاخذ فى
الاعتبار التكاليف المرتبطه بهذا المستوى المطلوب من المبيعات • فالهدف الرئيسى من عملية
البيع والتسويق هو خلق علاقات تبادل مربحه بين المنظمه والافراد الذين يتعاملون معها
هذا بالاضافه الى الأهداف الاخرى المرغوب تحقيقها للحفاظ على تلك العلاقات وخلق سمعة
حسنة للمنشأة •

التنبوء بالمبيعات : بعد أن يتم تحديد أهداف المبيعات والربحيه فانه
يجب أن يتم معرفة ما اذا كانت المبيعات المرتقبه فى السوق سوف تحقق أهداف المبيعات
والربحيه المطلوبه أم لا • وأيضا يتم تحديد التكاليف المطلوبه للوصول الى ذلك الرقم
المحدد من المبيعات • وفى حالة عدم وجود امكانيه لتحقيق هدف المبيعات المرغوب
فانه يجب أن يتم تعديل أهداف الادارة العليا أو يتم تغيير أنظمة التسويق الاساسيه
وذلك باضافة منتجات جديده أو فتح أسواق جديده الى غير ذلك •

ويعتبر التنبوء بالمبيعات الاساس الذى يتم بناء عليه وضع الخطه الشامله للمنشأة
والخطط الفرعيه الاخرى • ولذا فعلى المنظمه أن تهتم باعداد تقديرات للمبيعات بطريقه
سليمه ودقيقه حيث أن التنبوء بالمبيعات للسلع الحاليه والسلع الجديده يعطى مواءم
لما يمكن تحقيقه من أهداف وبالتالي فان المنظمه يمكنها التخطيط على ضوء ذلك لمما
ترغب فى تحقيقه من أهداف ، ويجب أن يتم التنبوء بالمبيعات بناء على الدراسه للبيئه
الداخليه والخارجيه وبناء على التوقعات بما سوف يحدث فى البيئه من تغيرات سواء
كان توسعا أو انكماشاً وما يترتب على ذلك من زيادة المبيعات أو انخفاضها •

تحديد الوظائف التسويقية والبيعية : لكي يتم تحقيق الاهداف البيعية المرغوبه فانه يجب أن يتم تحديد المستهلكين المرتقبين وتحديد رغباتهم ومتطلباتهم • وبناء عليه فانه يجب أن يتم تصميم المنتجات ونتاجها وتسعيها بناء على متطلبات ورغبات المستهلكين ، ويمكن أن يتم الاتصال بالمستهلكين سواء شخصا أو بالتليفون أو من خلال الاعلان أو الكتالوجات أو حجرات العرض ، وأيضا يجب أن يتم اختيار وتعيين وتدريب والاشراف على ومكافأة رجل البيع ، وأيضا يجب أن يتم التخطيط والرقابه والتقييم المستمر بواسطة المديرين الى غير ذلك •

تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة : يمكن تقسيم التكاليف الى قسمين هامين وهما التكاليف الثابتة والمتغيرة • فالتكاليف المتغيرة هي المصروفات التي تكون واحده لكل وحده من المنتج خلال نطاق معين من الطاقه ، أما اجمالي التكاليف المتغيرة فهي تتذبذب بطريقة مباشرة تبعا للتغير في حجم المخرجات من الوحدات المنتجه • ويمكن تقسيم التكاليف المتغيرة الى قسمين رئيسيين وهما الاول تكلفه البضاعه المباعه وتتكون من المواد والعماله المباشرة والتكاليف الصناعيه الاخرى • والمرتبطة مباشرة بالمنتج • وتتمثل تكلفه البضاعه المباعه بالنسبه لمتاجر الجملة • والتجزئه في تكلفه البضاعه التي تم شراء ها • والقسم الاخر من التكاليف المتغيرة يتكون من المصروفات التي لا ترتبط مباشرة بالانتاج ، ولكن تتغير مباشرة مع الحجم ومن أمثله ذلك عمولات البيع التي ترتبط بالحجم المنتج والمباع ، والخصومات ، وتكاليف التسليم الى غير ذلك • ويجب ملاحظه أن بعض المنشآت قد تقوم بجعل العموله ثابتة بغض النظر عن الحجم المباع •

أما التكاليف الثابتة هي تلك المصروفات التي لا تتذبذب مع حجم المخرجات خلال فترة ونطاق معين من الطاقه ، ولكن تكلفه الوحده الثابتة تقل بطريقه ملحوظه كلما زاد حجم المخرجات • ان الانخفاض في تكلفه الوحده الثابتة والراجع الى زيادة حجم المخرجات يرجع الى توزيع اجمالي التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات • ويمكن تقسيم التكاليف الثابتة الى قسمين وهما التكاليف المبرمجه والتكاليف المدعمه • ان التكاليف المبرمجه فيما يتعلق بقسم التسويق والمبيعات تنتج من محاولات خلق حجم المبيعات المرغوبه • وتعتبر المصروفات التسويقيه عموما تكاليف مبرمجه • ويتضمن ذلك الاعلان ، ترويج المبيعات ، والمرتبات الثابتة للهيئه البيعيه (وذلك في حالة ما اذا كانت المنشأة تقوم بتحديد مبالغ ثابتة فيما يتعلق بالاعلان والترويج والمرتبات وغيرها) • أما التكاليف المدعمه هي تلك التكاليف المطلوبه للابقاء على المنظمه • وتكون عادة مصروفات غير تسويقيه مثل الايجار والمرتبات الاداريه والمكتبيه الى غير ذلك •

وبالرغم من أن التقسيم القاطع للتكاليف الى ثابت ومتغير قد لا يكون ظاهرا فـى الحياة العملية بصورة قاطعه ، فيمكن أن نجد العديد من المصروفات التى تتكون من جزء ثابت وجزء متغير فى العديد من الاوقات ، ومثال على ذلك المصروفات البيعية فيما يتعلق بالتنقلات والمقابلات وذلك فى حالة تحديد المنشأة حد ثابت ووجود جزء آخر متغير ، وبوجود العديد من المصروفات التى يمكن أن تكون جزء منها ثابت وجزء متغير .

استخدام تحليلات التعادل والمساهمة : يعتمد تحليل التعادل على دراسة العلاقة بين قيمة المبيعات والتكاليف الثابتة والمتغيرة وذلك بهدف تحديد الارباح عند عدة مستويات من المبيعات . ان ذلك التحليل يوضح التغيرات التى تحدث للدخل والارباح والراجعته الى التغيرات فى كل أو أحد الجوانب المتعلقة بالمبيعات وسعر البيع وعناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة . وطالما أن العوائد الحالية والمستقبله تمثل عنصرا أساسيا لايـنة منشأة تسويقيه أو غيرها فان عليها أن تقوم بالتحليلات والتنبيهات بكيفية تأثر الربح بالتغيرات فى العوامل السابقه كما سيتضح فيما بعد .

وعلى أية حال ، فانه طالما قد تم تحديد أهداف المبيعات والربحيه للمناطق والقطاعات البيعية وخلافه ، فانه يجب أن توجد رقابه على ذلك الى الدرجة التى تساعد على تحقيق الاهداف المرغوبه . ويتم استخدام تحليلات التعادل فى تحقيق ذلك . وتوضح نقطة التعادل عدد الوحدات التى يجب أن يتم بيعها لكى يتم تغطية كل التكاليف الثابتة والمتغيره لهذا الحجم . ولتوضيح كيف يمكن استخدام تحليلات التعادل نورد المثال التالى وذلك بفرض توافر المعلومات التاليه :

٥٠٠٠ ر.٥٠٠٠ وحدة	المبيعات المتنبوء بها
١٠ جنيه	متوسط سعر بيع الوحدة
٥٠٠٠ ر.٥٠٠٠ جنيه	اجمالى المرتبات البيعية الثابتة
٢٠٠٠ ر.٢٠٠٠ جنيه	اجمالى مصاريف السفر للبيع الثابتة
٤٠٠٠ ر.٤٠٠٠ جنيه	اجمالى المصاريف الاداريه البيعية الثابتة
٩٠٠٠ ر.٩٠٠٠ جنيه	اجمالى المصروفات الثابتة الاخرى
٥٠٠٠ ر.٥٠٠٠ جنيه	اجمالى العمولات والمكافآت البيعية المتغيره
٥٠٠٠ ر.٥٠٠٠ جنيه	اجمالى المصروفات المتغيره الاخرى

وبناء على المعلومات السابقه فان اجمالى التكاليف الثابتة تسوى ٢٠٠٠ ر.٢٠٠٠ ، والتكلفه المتغيره للوحده الواحده تساوى ٢ جنيه ، وتكون نقطه التعادل مساويه الى:

نقطة التعادل = اجمالى التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحده - التكلفه المتغيره للوحده

$$= ٢٠٠٠ ر.٢٠٠٠ / ١٠ - ٢ = ٢٥٠٠ ر.٢٥٠٠ وحدة$$

وهذا يعنى أنه يجب بيع ٢٥٠.٠٠٠ وحدة لكى يتم تغطية التكاليف • ولو تم توزيع هذه الكمية على فترات ربع سنويه ، فهذا يعنى أنه يجب أن يتم بيع ٦٢.٥٠٠ وحدة كل ٣ أشهر لتحقيق التعادل • وتكون الأرباح عند مستويات مختلفه من المبيعات كالآتى:

<u>المبيعات بالوحدات</u>	<u>الأرباح والخسائر</u>
صفر	(٢٠٠.٠٠٠ ر)
٢٥٠.٠٠٠	صفر
٥٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠ ر

ومن الاهمية ملاحظة أن مجرد تحديد حجم مبيعات التعادل لا يكون له معنى كاف اذا لم يتم مقارنته بحجم المبيعات المرتقبه فى السوق ونسبة التغطية السوقيه •

هذا ويرتبط تحليل التعادل بالرافعه التشغيليه • وتعنى الرافعه التشغيليه أن التغير فى مستوى المبيعات للمنشأة يوء ثر على الأرباح • وتعرف درجة الرفع التشغيلي على أساس أنها نسبة التغير للربح التشغيلي الى نسبة التغير فى الوحدات المباعة • وتشير الرافعه التشغيليه الى المدى الذى يتم به استخدام التكاليف الثابته والمتغيره فى الانتاج وتسويق المنتجات والخدمات • فالشركات التى تكون اجمالى التكاليف الثابته كبيره بالعلاقه باجمالى التكاليف المتغيره تملك رافعه تشغيليه مرتفعه • ونجد أيضا أن الشركات التى يكون اجمالى التكاليف الثابته بها منخفضه بالعلاقه الى اجمالى التكاليف المتغيره تملك رافعه تشغيليه منخفضه • ومن أمثلة الشركات التى تملك رافعه تشغيليه منخفضه موزعى الجمله •

فلو أن الشركه تملك رافعه تشغيليه مرتفعه ، فهذا يعنى أن اجمالى الأرباح سوف يزيد بمعدل مرتفع عن معدل الزياده فى حجم المبيعات طالما وصلت الى حجم التعادل ، وذلك بالمقارنه مع الشركه التى تملك رافعه تشغيليه منخفضه • وعلى أية حال ، فإن الشركات ذات الرافعه التشغيليه المرتفعه سوف تحقق خسائر بمعدل مرتفع طالما أن حجم المبيعات يكون أقل من حجم مبيعات التعادل • ويوضح الجدول (٢٠) تأثير الرافعه التشغيليه على الربح • فالحاله الاصليه توضح أن الشركتين تملكان حجم مبيعات للتعادل واحد • ولكن هيكل التكاليف للشركتين مختلف ، حيث أن الشركه الاولى تملك تكاليف ثابتة مرتفعه ، وفى نفس الوقت تكاليف متغيره منخفضه بالعلاقه ، أما الشركه الاخرى فتملك تكاليف ثابتة منخفضه ، وفى نفس الوقت تكاليف متغيره مرتفعه بالعلاقه • وعندما ارتفع حجم المبيعات بمقدار ١٠ % ، فإن الشركه التى تملك تكاليف ثابتة مرتفعه وتكاليف متغيره منخفضه بالعلاقه تحقق أرباح مرتفعه بالمقارنه مع الشركه ذات التكاليف

الثابتة المنخفضة والتكاليف المتغيرة المرتفعة بالعلاقة • وعندما ينخفض حجم المبيعات عن نقطة التعادل ، فإن العكس يحدث • أي أن الشركة ذات التكاليف الثابتة المرتفعة والتكاليف المتغيرة المنخفضة بالعلاقة تحقق خسائر بمعدل مرتفع عن الشركة ذات التكاليف الثابتة المنخفضة والتكاليف المتغيرة المرتفعة بالعلاقة •

جدول (٢٠) : تأثير الارتفاع التشغيلي على الربح •

الحالة الاساسيه	١٠٪ زياده في المبيعات	١٠٪ انخفاض المبيعات
شركة ذات تكاليف ثابتة مرتفعة	شركة ذات تكاليف ثابتة مرتفعة	شركة ذات تكاليف ثابتة مرتفعة
شركة ذات تكاليف متغيرة مرتفعة	شركة ذات تكاليف متغيرة مرتفعة	شركة ذات تكاليف متغيرة مرتفعة
المبيعات	١١٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠
التكاليف المتغيرة	٢٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠
التكاليف الثابتة	٨٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠
الارباح	٨٠٠٠٠	(٨٠٠٠٠)

وبناء على ما سبق نجد أن الشركات ذات الارتفاع التشغيلي المرتفعة تستفيد من مكاسب المبيعات عن الشركات ذات الارتفاع التشغيلي المنخفضة • وفي نفس الوقت فإن الشركات ذات الارتفاع التشغيلي المرتفعة تكون أكثر حساسية في حالة انخفاض حجم حيث أن خساره سوف تتحقق بمعدل أسرع عند حجم مبيعات أقل من حجم مبيعات التعادل • ومن هنا نجد أن المعرفة والدراسة لهيكل التكاليف يساعد على تعضيد المكاسب والخسائر التي تحدث نتيجة التغير في حجم المبيعات الناشئ عن المجهودات البيعية •

وتجدر الاشاره الى أن الجهود البيعية والترويجيه خصوصا والجهود التسويقيه الاخرى عموما يكون لها أثر كبير على زيادة حجم المبيعات • ومن ثم تعمل الارتفاع التشغيليه عندئذ بصورة ايجابيه نتيجة زيادة الحجم الاجمالي للمبيعات مع ارتباط ذلك بوجود نسبه من التغير في الربح التشغيلي أكبر من نسبة التغير في حجم المبيعات مما ينتج عنه درجه معينه من الرفع التشغيلي •

هذا ويمكن قياس الاداء وفحصه فيما يتعلق بالمنتجات المباعة وذلك باستخدام تحليلات المساهمة . فلو أن المنشأة لديها منتجين أ ، ب كما هو موضح فى البيانات الاتية :

المنتج أ (٢٠٠٠٠) وحده	المنتج ب (٦٠٠٠٠) وحده	اجمالى (٨٠٠٠٠) وحده
سعر الوحدة ٢٠ جنيه	٦	
دخل المبيعات ٤٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٧٦ ٠٠٠٠
التكلف المتغير للوحده ٨	٣	
اجمالى التكلف المتغير ١٦٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠
مساهمة الوحدة ١٢	٣	
اجمالى المساهمة ٢٤٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠
التكاليف الثابتة ٩٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١١٠٠٠٠
		<hr/>
١٥٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٣١٠٠٠٠

وتوضح أرقام صافى الربح بأن المنتج ب أكثر ربحيه من المنتج أ . وعلى أية حال ، فإن المنتج أ يعتبر أربع مرات الربحيه بناء على رقم مساهمة الوحدة . ان الاختلاف فى الربحيه يقع فى توزيع التكاليف الثابتة للمنتجات . وعند قياس الاداء فانه من الاهميه الاخذ فى الاعتبار أى المنتجات تساهم بطريقه أكبر فى تغطية التكاليف ثم الى اجمالى الربح .

وأيضاً يمكن استخدام تحليلات المساهمة فى العملية المتعلقة ببيع احدى المنتجات بواسطة الشركه وتكسب جزء من دخلها عن طريق تحويل المبيعات من منتج آخر يتم بيعه أيضاً بواسطة الشركه . ومثال لو أن العلامه أ من زيت السيارات التى تقوم بانتاجها شركة ما ، وقد قامت تلك الشركه بانتاج نوع آخر من زيت السيارات (العلامه ب) ، ولكن عملية بيع المنتج ب قد أثر على حجم مبيعات المنتج أ . والمشكله هنا التى تواجه مدير المبيعات هو معرفة التأثير العمالى للمنتجين . وبفرض توافر البيانات الاتيه عن العلامتين أ ، ب :

زيت السيارات (أ)	زيت السيارات (ب)
سعر بيع الوحدة ١٠ جنيه	١١ جنيه
التكلف المتغير للوحده ٢	٤
مساهمة الوحدة ٨ جنيه	٧ جنيه

وبناء على هذه المعلومات فأننا نجد أن سعر بيع زيت السيارات (ب) أعلى من

سعر بيع زيت السيارات أ ، ولكن بالمقارنة فان تكلفة الوحدة المتغيره للعلامة (ب) أكبر من العلامة (أ) ، وبالتالي وكما هو موضح فى البيانات السابقه ، نجد أن المساهمه للوحده للعلامة (ب) أقل من العلامة (أ) ، وبناء على ذلك نجد أن الشركه تخسر جنيه واحد عن كل وحده مباعه من المنتج ب بدلا من المنتج أ . ولو تم فرض أن زيت السيارات الجديد (ب) كان من المتوقع أن يتم بيع عشرة مليون وحده فى السنه بعد التقديم ، وأن عدد وقدره ٥ مليون وحده كانت على حساب المنتج أ ، والذي كان من المتوقع أن يتم بيع ١٠ مليون وحده منه . وبناء على هذه المعلومات ، فما هو تأثير ذلك على المساهمه للعلامة من زيت السيارات، وهنا فانه يمكن استخدام المدخل الاتى:

(١) فيما يتعلق بالعلامة (ب) فانه من المتوقع أن تخسر جنيه واحد عن كل وحده من العلامة أ قد تحولت الى العلامة ب .

(٢) وبناء على أنه من المتوقع أن تتحول ٥ مليون وحده من العلامة أ ، فان اجمالى مساهمة خساره تكون ٥ مليون جنيه (١ جنيه \times ٥ مليون وحده) .

(٣) وعلى أية حال ، فان زيت السيارات الجديد (ب) سوف يتم بيع عدد وقدره خمسة مليون وحده بمساهمه قدرها ٧ جنيه للوحده وهذا يساوى ٣٥ مليون جنيه (٧ جنيه \times ٥ مليون وحده) ويمثل ذلك مساهمه اضافيه يتم الحصول عليها من جراء القيام بطرح المنتج الجديد (ب) .

(٤) ولذلك فان صافى التأثير المالى يكون زياده موجبه فى المساهمه بمقدار ٣٠ مليون جنيه (٣٥ مليون جنيه - ٥ مليون جنيه) .

والمدخل الآخر الذى يمكن استخدامه لتعزيد تأثير تحول العلامة لنفس الشركه هو كالاتى :

(١) ان العلامة أ بمفردها يتوقع أن يتم بيع ١٠ مليون وحده منها مع مساهمه للوحده مقدارها ٨ جنيه والتي تساوى ٨٠ مليون جنيه (٨ جنيه للوحده \times ١٠ مليون وحده) .

(٢) ان العلامة ب من زيت السيارات الجديد يتوقع أن يتم بيع ١٠ مليون وحده مع مساهمه للوحده مقدارها ٧ جنيه .

(٣) وبناء على أنه قد تم تحول ٥٠% من حجم مبيعات العلامة أ الى العلامة ب، فتكون المساهمه المشتركه كالاتى :

<u>المنتج</u>	<u>الحجم بالوحدات</u>	<u>المساهمه للوحده</u>	<u>المساهمه بالجنيه</u>
العلامة أ	٥ مليون	٨ جنيه	٤٠ مليون
العلامة ب	٥ مليون	٧ جنيه	٣٥ مليون
الحجم المحول من العلامة أ	٥ مليون	٧ جنيه	٣٥ مليون

الحجم الزائد	٥ مليون	٧	٣٥ مليون
الاجمالى	١٥ مليون		١١٠ مليون
مطروحا منه			
الحجم الاصلى المنتبأ	١٠ مليون	٨	٨٠ مليون
به من العلامة أ			
	٥ + مليون وحده		٣٠ + مليون جنيه

ونجد أن كلا من المدخلين يعطى نفس النتيجة، ونجد أن تقديم زيت السيارات الجديد يؤدى الى فوائد للشركة مقدارها ٣٠ مليون جنيه . وأيضاً فإنه يجب أن يتم الأخذ فى الحسبان التكاليف المتعلقة بالاعلان والترويج أو أى تغيرات أخرى فى أى نوع آخر من التكاليف عند عملية التحليل لتقديم منتج جديد يؤثر على مبيعات المنتج الحالى الموجود بالمنشأة .

تحليلات الحساسية : يجب أيضاً أن يقوم مدير المبيعات بدراسة مدى حساسية أرباح المنشأة بالتغيرات التى تحدث فى الاسعار والتكاليف ومزيج المبيعات وتأثير ذلك على نقطه التعادل . وسوف نوضح فيما يلى مدى تأثير التغيرات فى تلك العوامل على الارباح ونقطة التعادل :

أولاً : التغيرات فى التكاليف : ان التغيرات فى التكاليف الثابتة أو المتغيرة أو كلاهما عادة ما تعكس تغيرات فى الاحجام التى تحدث عندها التعادل حيث أن الانخفاض فى التكاليف يؤدى الى تغير كميته التعادل بالنقص أما الزيادة فى التكاليف فتؤدى الى تغير كمية التعادل بالزيادة، كما أن تلك التغيرات فى التكاليف تؤثر أيضاً على الارباح أو الخسائر عند أحجام مختلفه من المبيعات ، ولايضاح ذلك نفترض فى المثال السابق المتعلق بحساب نقطة التعادل أن التكاليف الثابتة انخفضت من ٢٠٠٠٠٠٠ الى ١٥٠٠٠٠٠ مع ثبات باقى العوامل الاخرى فان :

$$\text{نقطة التعادل} = 1500000 / 10 - 2 = 187500 \text{ وحده}$$

ويكون تأثير ذلك على الموقف عند الكميات المختلفه من المبيعات كالآتى :

المبيعات بالوحدات	الارباح أو الخسائر
مفر	(١٥٠٠٠٠٠)
١٨٧٥٠٠	مفر
٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠

ومن ذلك نجد أن كمية التعادل قد انخفضت من ٢٥٠٠٠٠٠ وحدة الى ١٨٧٥٠٠ وحدة وزادت الارباح بمعدل ٥٠٠٠٠٠ جنيه عند كل مستوى من مستويات المبيعات بالمقارنة بالحالة الاصلية.

والآن وبفرض أن التكاليف المتغيرة قد انخفضت من ٢ جنيه للوحده الى ١.٥ جنيه للوحده مع بقاء باقى العوامل الاخرى ثابتة، فإن

كمية التعادل = $2000000 / 10 - 15 = 235296$ وحدة تقريبا
ويكون تأثير ذلك على الموقف كالاتى :

المبيعات بالوحدات	الارباح أو الخسائر
صفر	(٢٠٠٠٠٠٠)
٢٣٥٢٩٤	صفر
٥٠٠٠٠٠	٢٢٥٠٠٠٠

ونجد أن نقطة التعادل انخفضت من ٢٥٠٠٠٠٠ وحدة فى الحالة الاصلية الى ٢٣٥٢٩٤ وحدة ، وارتفعت الارباح بمعدل ٥ ر للوحده عند المستويات المختلفه من المبيعات.

ثانيا : التغيرات فى سعر البيع: نظرا لان التغيرات فى الاسعار عادة ما تعكس تغيرات فى المبيعات ، فإنه يجب دراسة تأثير التغير فى السعر على حجم المبيعات . ان الزيادة فى السعر سوف تؤدى الى انخفاض كمية مبيعات التعادل وزيادة نسبة الارباح عادة . ولو تم تخفيض سعر بيع الوحده فان نسبة الارباح تنخفض عادة (وذلك فى حالة عدم زيادة المبيعات بكميات هائلة بحيث تعوض الانخفاض فى السعر) . كما أن التغيرات فى العوائد والخسائر المتعكسه كنتيجة لتغير السعر أحيانا يكون له مغزى أكبر من مجرد التغير فى السعر وذلك كما هو موضح فى البيانات التالية :

الوضع الحالى	٥٠٪ زياده فى سعر البيع
سعر بيع الوحده	١٥ جنيه
التكلفه المتغيره للوحده	٢
المساهمه للوحده	١٣
اجمالى التكاليف الثابته	٢٠٠٠٠٠٠
كمية التعادل	٢٥٠٠٠٠٠ وحدة
قيمة مبيعات التعادل	٢٣٠٧٦٩٠ جنيه

ويتضح من هذه البيانات أن الزيادة فى سعر بيع الوحده بمقدار ٥٠٪ يؤدى الى انخفاض كميته التعادل . وفيما يلى تأثير ذلك على الارباح عند كميات مختلفه من المبيعات :

المبيعات بالوحدات	الأرباح أو الخسائر
صفر	(٢٠٠٠٠٠٠)
١٥٣٨٤٦	صفر
٥٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠٠

ونجد من ذلك أن الأرباح زادت بمقدار خمسة جنيه لكل وحدة عند كل مستوى من مستويات المبيعات وذلك بالمقارنه بالحاله الاصليه وذلك بفرض أن المنشأة استطاعت بيع نفس الحجم من المبيعات عندما ارتفع السعر ، وهذا قد لا يحدث في الواقع العملي ، فعادة ما يتبع زيادة السعر انخفاض في كمية المبيعات .

ولو قمنا بتغير جميع العوامل السابقه معا وذلك بخفض التكاليف الثابته الى ١٥٠٠٠٠٠ والتكلفه المتغيره الى ١٥ جنيه للوحده ورفع سعر البيع للوحده الى ١٥ جنيه لوجدنا أن

نقطة التعادل = $1500000 / 10 - 15 = 111111$ وحدة
ويكون تأثير ذلك على الأرباح كالآتي :

المبيعات بالوحدات	الأرباح أو الخسائر
صفر	(١٥٠٠٠٠٠)
١١١١١١	صفر
٥٠٠٠٠٠	٥٢٥٠٠٠٠

وبناء على ذلك فإن نقطة التعادل قد انخفضت بنسبه كبيره بالمقارنه بالحاله الاصليه وارتفعت الأرباح أيضا عند كل مستوى عن الحاله الاصليه . وهنا يجب ملاحظة أن على المدير دراسة درجة حساسية الأرباح للمنتج للتغيرات التي تحدث في العوامل المختلفه حتى يمكنه أن يقوم باتخاذ القرارات المناسبه فيما يتعلق بهيكل التكاليف وتحديد الاسعار .

ثالثا : التغيرات في المزيج السلعي : ان المنشآت التي تعتمد على مزيج سلعي متنوع تحتاج الى أدوات كميه متقدمه لتحليلات التعادل . ان تنوع المزيج التسويقي يعتبر سمه من سمات المنشأة التسويقيه المعاصره والتي تتعامل مع أكثر من سلعه ، كما أن المزيج السلعي قد يتفاوت من وقت لآخر ، وفي هذه الحاله فان استخدام تحليلات التعادل يشكل شيئا من الصعوبه وذلك نظرا لصعوبه تحديد الامكانيات والتسهيلات التي يشترك أكثر من سلعه في الاستفادة منها حيث قد يصعب تحديد نصيب كل سلعه على حده من التكاليف الثابته المستخدمه ، وقد يوجد علاقات غير خطيه بين المتغيرات ووجود ظروف عدم التأكد ، وعليه فان المنشأة تواجه بالعديد من القيود عند اعتماد الخطط لمزيج السلع ، ويوجد العديد من المداخل الرياضيه التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص ولا مجال لعرضها هنا .

تقديم قائمة المبيعات التقديرية الى الادارة العليا : ان مدير المبيعات ومدير التسويق يجب أن يدركا أن كل عرض من عروض القائمة المقدم الى الادارة العليا يوجد بينه وبين العروض الاخرى المقدمه من روء ساء الاقسام الاخرى تنافس . فالادارة عليها أن تتسلم عادة عروض للقوائم تكون أكبر من الامكانيات الماليه المتاحة . وعليه فان الادارة عند تقييم العروض لا تنظر فقط الى مجرد الاشياء الداخليه وانما تنظر الى العائد الذى سيحقق من وراء ذلك الى المنظمه ككل . وهنا تظهر أهمية ضرورة قيام مدير المبيعات والمدير التسويقي باقناع الادارة العليا من خلال التحليلات للتكاليف وتوضيح ما يبرر تلك التكاليف . ومن الاهميه بمكان أن يتم الاقتناع من الطرفين بالقائمة ومبرراتها .

وأیضا يجب علي مدير المبيعات أن يقوم بالتحاور والمناقشه بفاعليه وبكفاءة مع الادارة العليا حتى يمكنه الحصول على التخصيص المناسب لادارة المبيعات ولذلك فانه يجب أن يقنع الادارة العليا بأن الخطه المقدمه فى القائمة قد تم عملها بعد الدراسه بعنايه لكل الابعاد والمتغيرات وأنها تركز على تحقيق أهداف المبيعات والربحيه المقترحه بواسطه الادارة العليا .

استخدام القائمة فى الرقابه : من الاهمية بمكان ولاغراض الرقابه فانه يجب أن يتم عمل تقارير عن مدى التقدم فى تحقيق القائمة على أساس دورى (شهري أو اسبوعى أو غير ذلك) . ويمكن بهذه الطريقه اتخاذ أفعال تصحيحيه فى حالة وجود انحرافات قبل أن تستفحل الاخطاء . ويوضح التقرير المبيعات الحقيقيه والمصروفات لكل فتره ويتم اعداد التقرير عنها ويتم توضيح الاختلاف بين القائمة . وبين المبيعات والمصروفات الحقيقيه كما هو موضح فى جدول (٢١) . ولا شك أن ذلك سوف يساهم مساهمة فعالة فى سد الهوة بين جوانب المبيعات والمصروفات الحقيقيه (الفعليه) والمبيعات والمصروفات التقديرية .

وعندما يوضح الاداء الحقيقى اختلاف عن الاداء التقديرى ، فانه يمكن أن يقوم مدير المبيعات بتحديد ما اذا كان الاختلاف يرجع الى أن أداء رجال البيع ليس على المستوى المطلوب ، فقد يتضح مثلا أن مصاريف التنقلات والسفر ليست كما هو مقدر لها وذلك نظرا لانه لم يقوم بتغطية المنطقه البيعيه بكفاءة كما هو موضح فى جدول (٢١) . وفى هذه الحاله فانه يجب اتخاذ الخطوات اللازمه للتأكيد على أن رجال البيع يقومون بتنظيم عملية السفر بعنايه حتى لا يوجد انحرافات فى الفترات التاليه . وقد يحدث أن تزيد مصاريف السفر عما هو موجود فى القائمة التقديرية وذلك نظرا لزيادة الاتصالات والمقابلات للمستهلكين الجدد والذى لم يتم تغطيتهم من قبل . وهكذا بالنسبه لتحليل باقى المصروفات ، فانه يجب أن يتم تحليلها ومعرفة السبب فى الانحراف سواء بالزياده أو النقص ومعالجته .

جدول (٢١) : قائمة الدخل التقديرية والحقيقية •

الاختلاف	القائمة التقديرية الثابتة	القائمة الحقيقية	
٧٥٠٠٠	٣٧٥٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	اجمالى المبيعات مطروحا منه
٣٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	١٥٠٠٠	المردودات من المبيعات والمسموحات
٤٥٠٠٠	٣٣٠٠٠٠	٢٨٥٠٠٠	صافى المبيعات مطروحا منه
٥٠٠٠	١٣٠٠٠٠	١٢٥٠٠٠	تكلفة البضاعة المباعة
٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	اجمالى الارباح مطروحا منه
			المصروفات الجارية
١٠٠٠	٣٦٠٠٠	٣٥٠٠٠	المرتبات
٧٥٠٠	٣٧٥٠٠	٣٠٠٠٠	عمولات المبيعات (١٠٪ من اجمالى المبيعات)
٥٠٠	٣٥٠٠	٣٠٠٠	مصروفات الاعلان
(٢٠٠٠)	٣٠٠٠	٥٠٠٠	الهدايا الترويجيه
(٣٠٠٠)	٢٠٠٠	٥٠٠٠	الايجار
(١٥٠٠)	٥٠٠	٢٠٠٠	مصروفات الانتقال والسفر
(٥٠٠)	٥٠٠	١٠٠٠	مصروفات المتعلقه بالمنافع
٢٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠	متنوعات أخرى
٤٠٠٠	٨٩٠٠٠	٨٥٠٠٠	اجمالى المصروفات الجازيه
٣٦٠٠٠	١١١٠٠٠	٧٥٠٠٠	الدخل قبل الضرائب والفائده

هذا وقد يقوم مدير المبيعات بعد التحليل بمراجعة مفردات القائمه وتغييرها لتتلاءم مع التغير فى الظروف المتعلقه بالسوق وما استجد من احداث • ويجب ملاحظه أن الارقام فى القائمه التقديرية ليست هى نهاية المطاف وانما هى مجرد أداة مرشده • فكل مجهود يتم بذله لتحسين الاداء الحقيقى والارتفاع به ليتوافق مع التقديرات يعد على درجه من الاهميه • ومن ثم يمكن من سد الهوة بين التقديرات بالقائمه التقديرية للمبيعات وبين نتائج الاداء الفعلى • ولكن قد يحدث ظروف غير متوقعه لم يتم أخذها فى الحسبان عند اعداد القائمه ، فانه فى تلك الحاله يجب مراجعة القائمه وتغييرها تبعاً لذلك • وفى نفس

الوقت يجب مراعاة عدم تغيير القائمة كثيرا واذا كان من الضروري تغييرها فيتم ذلك كل فترة تشغيله معينه . وهنا تظهر أهمية أخذ العناية الكافية والحذر والدقة في الاعداد المبدئي لها مع مراعاة جميع العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تحدث وأخذها في الاعتبار . ولكن في حالة تغير الظروف التشغيليه الحقيقيه عن الظروف التي تم بناء عليها اعداد القائمة التقديرية فان يجب أن يحدث تعديل . فقد تكون أهداف حجم المبيعات والمصروفات وبالتالي الارباح مرتفعه عن اللازم أو منخفضه عن اللازم وذلك نظرا للتغيرات في الطلب أو التغيرات في الاسعار وخصوصا عندما يختلف عدد الوحدات المقدرة بيعها عن عدد الوحدات المباعة فعلا ، فانه يحدث تغيرات ذات مغزى بناء على ذلك في عناصر المصروفات . فعناصر التكاليف غير المباشره وبعض الانواع الاخرى من المصروفات لا تتغير مباشرة مع التغير في الحجم . أما العناصر الاخرى فهي تتذبذب مع التغيرات في الحجم ولكن بطريقة غير مباشره ولذلك فانه اذا كان الحجم المقدر مختلف كثيرا عن القائمة التقديرية فان مدى فائده أرقام المصروفات المعيارية للاداء يكون ضعيف . وبالرغم من أن القائمة لازالت مفيدة كنقطة بدايه لتقييم الاداء فانه لازال يجب تحديد ما هي كمية المسموحات التي يجب أن يتم عملها في حالة وجود ظروف متغيره .

ومن هنا تظهر أهمية أن تكون القائمة مرنة . فلو أن تقديرات القائمة غير متوافقه ويوجد بها الكثير من الانحرافات ، فان ذلك قد يرجع الى أن طرق التنبؤ بالمبيعات كانت غير ملائمه للموقف الذي يتم التنبؤ به . وهنا تظهر أهمية القيام بعمل التنبؤ بدقه واختيار اسلوب وطريقه ملائمه ومراعاة وجود نطاق من التغير . ولو أن ذلك قد ينتقصه البعض الا أنه قد يكون من الضروري وجود بعض المرونة . وذلك نظرا لانه يوجد فرص في السوق مثلا ولم تكن متوقعه ويجب أن يتم الاستفادة منها أو قد يحدث اتخاذ أفعال من جانب المنافسين ولم تكن تلك الافعال متوقعه عند اعداد القائمة . فوجود اتجاهات واقعيه نحو الخاصية الديناميكيه للسوق يعتبر شيء ضروري لفاءلية قائمه المبيعات .

وعندما يوجد خطأ في التنبؤ بالمبيعات ، فانه يمكن تصحيح الخطأ عن طريق تطبيق نسب معيارية من التكاليف لتسوية الارقام ، وهذا ما يطلق عليه القائمة المتغيره . فالقائمة التقديرية المرنة تستخدم التكاليف المعيارية بطريقه تسمح للمدير بممارسة الرقابه الراجعته على المصروفات، ويتم حساب التكاليف المعيارية في القائمة المرنة على أساس ربطها بالدخل وبالتالي اذا تم حدوث انحراف في الفتره الاولى من القائمة فان على مدير المبيعات أخذ الحذر الكافي في بقية الفتره للقائمه .

وبهذا نجد أن القائمة المرنة التي تبني على التكاليف المعيارية وتسمح للمديرين بأن يتابعوا الاداء المالى وبذلك يستطيعون اتخاذ الافعال التصحيحية فى الحال بدلا من الانتظار حتى يتم الانتهاء من فترة القائمة . ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه فى حالة حدوث تغييرات متكرره ومتتابعه فى القائمة كنتيجة للتغيرات التي تحدث فى الاحجام فى الاجل القصير فان ذلك قد لا يشجع على استخدامها كأداة تخطيط ورقابه مساعده . وبناء على ذلك فان القوائم المتغيره تعمل بطريقه أفضل عندما يتم التنبؤ بطريقه دقيقه ولمده طويله . عندئذ فان التغيرات التي تحدث عند مستويات المصروفات يمكن أن تتم تدريجيا بدرجه عاليه من الكفاءة .

ولو أن الميزانيه المتغيره تتعامل فقط مع التغيرات التي تحدث فى حجم المبيعات فهذا يعنى أنه من المحتمل أن تُهمل التسويات التي تحدث نتيجة للتغيرات الاخرى التي لا يملك المدير التأثير عليها . ومثال فان التغيرات التي يمكن أن تحدث فى مزيج المبيعات يمكن ان تسبب صعوبات عند استخدام القائمة المتغيره ويمكن استخدام التكاليف المعياريه كوسيله للموازنه فى هذه الحاله ، حيث يتم عمل موء شرات بتكلفه كل على حده ويتم تخفيضها لكل سلعه . ومع التنبؤ لكل سلعه أو لكل مجموعه متشابه من السلع يتم عمل القائمة لمختلف مزيج المبيعات ، وعلى أية حال فان استخدام التكاليف المعياريه يساعد على زيادة المرونه ولكن فى نفس الوقت قد يخلق بعض الصعوبات وينتج ذلك عن كون التكلفه للسلع المباعه غالبا لا تكون متشابهه وفى نفس الوقت مستقلة عن الحجم . وقد يحدث مشكله أخرى تتعلق بعدم تقييم التكاليف الاداريه بطريقه صحيحه . ونظرا لاهمية القائمة المرنة والساكنه فسوف نوضحها بأمثله فى الفقرة التاليه .

القوائم المرنة والساكنة

من أجل أغراض الرقابه ، فان الاداء الحقيقى يمكن أن يتم مقارنته مع الاداء المخطط له . ولذلك فان الادارة تقوم عادة باستخدام القائمة المرنة . ان القائمة الثابته يتم اعدادها لمستوى واحد من النشاط ولذلك فقد لا تساعد فى عملية الرقابه بطريقه فعاله . وللتوضيح نفترض المثال التالى : بفرض أن منشأة ما لديها منتج واحد ، ويوضح الجدول (٢٢) القائمة الثابته الرئيسيه والاداء الحقيقى لشهر مايو ١٩٩١ فى عمود ١ ، ٢ . ويوضح الجدول أن القائمة الثابته تتنبأ ب ٣٠٠٠ وحده من المبيعات ولكن ما حدث فى الحقيقه فهو انتاج وبيع ٤٠٠٠ وحده وهذا بفرض عدم وجود مخزون بداية أو آخر المده . وعن طريق المقارنه بين أرقام القائمة الثابته والاداء الحقيقى يتم توضيح الاختلاف فى عمود (٣)

من الجدول (٢٣) • وبالنظر في عمود (٣) نجد أنه بالرغم من وجود اختلاف مفضل في المبيعات ، إلا أن الاختلافات المرتبطة بالتكاليف المتغيرة غير مفضله ، وهذه التغيرات غير المفضله يمكن أن تضلل وذلك نظرا لان المستوى الحقيقي للنشاط كان أكبر مما هو متنبأ به •

جدول (٢٣) :

الاختلاف	القائمة الحقيقية	القائمة الساکنه	
الوحدات	٣٠٠٠	٤٠٠٠	١٠٠٠ (م)
اجمالى دخل المبيعات	٣٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
<u>التكاليف المتغيرة</u>			
المواد المباشرة	٩٠٠٠٠	٩٥٠٠٠	٥٠٠٠ (غم)
العماله المباشرة	٦٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	١٥٠٠٠ (غم)
التكاليف المتغيرة الاخرى	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠ (غم)
اجمالى التكاليف المتغيرة	<u>١٨٠٠٠٠</u>	<u>٢٢٠٠٠٠</u>	<u>٤٠٠٠٠</u>
اجمالى المساهمة	<u>١٢٠٠٠٠</u>	<u>١٨٠٠٠٠</u>	<u>٦٠٠٠٠ (م)</u>
<u>التكاليف الثابته</u>			
اشراف المصنع	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	—
الاستهلاك للالات	٥٠٠٠	٥٠٠٠	—
التكاليف الثابته الاخرى	٥٠٠٠	٥٠٠٠	—
اجمالى التكاليف الثابته الصناعيه	<u>٣٠٠٠٠</u>	<u>٣٠٠٠٠</u>	<u>صفر</u>
التكاليف الاداريه العامه الثابته	٢٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٥٠٠٠ (م)
تكاليف البيع الثابته	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	—
اجمالى التكاليف الثابته	<u>٩٠٠٠٠</u>	<u>٨٥٠٠٠</u>	<u>٥٠٠٠ (م)</u>
الدخل التشغيلى	٣٠٠٠٠	٩٥٠٠٠	٦٥٠٠٠ (م)

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه لكي يتم تحسين الاساس فيما يتعلق بالمقارنه ، فانه يمكن استخدام القائمه المتغيره • ويتم هنا استخدام أكثر من مستوى من مستويات النشاط بدلا من استخدام مستوى واحد كما تم فى حالة القائمه الثابته • ويتم اعدادها بعد القيام

بتحليل سلوك عناصر التكلفة فيما يتعلق بالاحجام المختلفه • فتبنى تلك القائمه على أساس الفهم لنماذج السلوك فيما يتعلق بعلاقة التكلفة بالحجم المنتج والمباع •

ويوضح جدول (٢٤) القائمه المتغيره لشركه س • ونجد أن اجمالي التكلفة المتغيره للوحده ٦٠ جنيه واجمالي التكاليف الثابته ٩٠٠٠٠ جنيه، وسعر بيع الوحده ١٠٠ جنيه • ويجب ملاحظة أن التكاليف الثابته تظل ثابتة حتى حجم معين من النشاط •

جدول (٢٤) :

معادلة القائمه للولحده			
٥٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	المبيعات بالوحده
٥٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	المبيعات بالجنيه
			التكاليف المتغيره
١٥٠٠٠	١٢٠٠٠	٩٠٠٠	المواد المباشرة
١٠٠٠٠	٨٠٠٠	٦٠٠٠	العماله المباشرة
٥٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	التكاليف المتغيره الاخرى
٣٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٨٠٠٠	الجمالي التكاليف المتغيره
٢٠٠٠٠	١٦٠٠٠	١٢٠٠٠	المساهمه
			التكاليف الثابته
٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	اشراف المصنع
٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	الاستهلاك للالات
٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	التكاليف الثابته الاخرى
٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	الجمالي التكاليف الصناعيه الثابته
٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	التكاليف الاداريه الثابته
٣٥٠٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	التكاليف البيعيه الثابته
٩٠٠٠	٩٠٠٠	٩٠٠٠	الجمالي التكاليف الثابته
١١٠٠٠	٧٠٠٠	٣٠٠٠	الدخل التشغيلي

ومن الاهميه بمكان ملاحظة أن القائمه المتغيره تمدنا بأساس ذات معنى للمقارنه • هذا بالاضافه الى أنها توضح العلاقه بين الحجم والتكاليف، وبالتالي فهي أداة مفيده في التخطيط عندما يوجد رغبه للاختيار بين مستويات الانشطه المختلفه • ومن الفائده ملاحظة أن استخدام القائمه المتغيره يسهل تحليل الاختلاف • ان الاختلاف يمكن أن ينقسم الى قسمين (١) التغير الناشئ عن الاختلاف بين الحجم المخطط والحجم الحقيقي للمبيعات

ومثل هذا الاختلاف يطلق عليه الاختلاف التسويقي أو الاختلاف الراجع للحجم ، (٢)
الاختلاف الناشئ عن التغيرات في أسعار الوحدة (أو تكلفه الوحدة) ويطلق عليه
اختلافات السعر والاختلافات الناشئة عن عدم كفاءة أو كفاءة استغلال المدخلات ويطلق
عليها اختلاف الكفاءة . ويوضح جدول (٢٥) ملخص للاختلافات التسويقيه ، والاختلافات
المتعلقة بالاسعار والكفاءة . ويجب التأكيد على أن القائمه الساكنه تفشل في التفريق بين
هذه الانواع من الاختلافات والتي تعكس وجهين مختلفين من الاداء الادارى . وعن طريق
عزل هذه الاختلافات، فان القائمه المتغيره تشرح الاختلاف بين القائمه الثابته والنتائج
الحقيقيه بناء على مختلف الابعاد من الاداء .

جدول (٢٥) :

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
القائمه الثابته	النتائج الحقيقيه بالسعر الحقيقي للمخرجات الحقيقيه المتحققه (بالسعر في القائمه)	القائمه المتغيره للمخرجات الحقيقيه المتحققه (بالسعر في القائمه)	الاختلاف التسويقي (٣) - (١)	الاختلاف في السعر والكفاءة (٢) - (٣)
الوحدات	٤٠٠٠	٤٠٠٠	١٠٠٠ (م)	
المبيعات	٣٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠ (م)	—
التكاليف المتغيره	١٨٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠ (م غ)	٢٠٠٠٠ (م)
اجمالي المساهمه	١٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠ (م)	٢٠٠٠٠ (م)
التكاليف الثابته	٩٠٠٠٠	٨٥٠٠٠	—	٥٠٠٠ (م)
الدخل التشغيلي	٣٠٠٠٠	٩٥٠٠٠	٤٠٠٠٠ (م)	٢٥٠٠٠ (م)

ويوضح جدول (٢٥) ملخص للاداء للشهر المنتهى في ٣١ مايو ١٩٩١ . ويوضح العمود
(٤) الاختلافات التسويقيه والتي نتجت عن: زياده حجم البيع ب ١٠٠٠ وحدة وينتج
عن ذلك زياده المساهمه بمقدار ٤٠٠٠٠ جنيه ، والدخل التشغيلي ب ٤٠٠٠٠ جنيه .
ونجد أن السعر تحت هذا التحليل قد تم تثبيته، أما العمود (٥) يوضح الاختلافات
والراجعه الى التغيرات في السعر والكفاءة أو عدم الكفاءة في استخدام المدخلات . وتمثل
الاختلافات بين التكاليف الحقيقيه والتكاليف كما هي موضحة في القائمه المتغيره لمقدار
٤٠٠٠ وحدة .

تقدير ورقابة التكاليف البيعية

عند تقدير العناصر المتعلقة بالتكاليف البيعية المتضمنة في قائمته ، فإنه يجب أن يتم الأخذ في الحبان كل من التكاليف التسويقية الأخرى وتقدير حجم الأداء للنشاط المتضمن . وعندما يتم تحليل إجمالي تكلفة الأداء لنشاط تسويقي معين وتحديد تكلفة أداء وحده واحد مقاسه من النشاط ، فإن الخطوة الأولى هي اعداد التكلفة المعيارية للنشاط المطلوب . والخطوة الثانية هي مقارنة التكلفة التاريخية لأداء وحده واحد من النشاط مع ما يجب أن تكون عليه التكلفة (الأداء المعياري) . ان التكلفة المعيارية ما هي الا تكلفة محددة مسبقا والتي تمثل النفقات المطلوبة لعامل معياري يقوم بأداء وحده مقاسه واحدة من النشاط عندما يعمل تحت ظروف معيارية (McNeill, 1965) . وعلى أيه حال فإنه يوجد بعض الاختلاف في وجهات النظر عند تحديد التكلفة المعيارية ، وعليه فإنه يوجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لتحديد التكلفة المعيارية . وبناء على تحديد التكاليف المعيارية يمكن تقييم الكفاءة النسبية لأداء مختلف الأنشطة البيعية .

ان امكانية تحديد التكاليف المعيارية للعناصر المختلفة من المصروفات البيعية وغيرها يُسهل عمل قائمته التقديرية للمبيعات . فأى حجم مبيعات قد تم التنبؤ به (لنوع معين من المبيعات أو لمختلف المنتجات المباعة ، والطبقات من المستهلكين أو للقطاعات) يمكن استخدامه لعمل تقديرات للمصروفات البيعية من خلال استخدام التكاليف المعيارية . ومن المستخدم في تقدير التكاليف البيعية الاتى (Har- Still & Cundiff, 1969 ; tley, 1977) :

- (١) طريقة الامكانية والقدرة على الدفع : بعض الشركات تقوم بالسماح بمبالغ كافية لمقابلة ومواجهة المصروفات ثم تحويل كل شيء آخر الى البرامج الترويجية ان امكن ذلك . ان مثل تلك الطريقة لتقدير التكاليف يمكن أن تكون فعالة بعض الشيء في المنشآت الجديدة وذلك حتى تتمكن من تحقيق مركز جيد في السوق . (٢) طريقة النسبة من المبيعات : من الطرق المستخدمة في تقدير المصروفات هي تقديرها بناء على نسبة من المبيعات ، سواء المبيعات الحالية أو المرتقبة . وتعد تلك الطريقة من السهولة لحساب المصروفات .
- (٣) اتباع المنشآت المنافسه والقائده في السوق : يمكن أيضا للمنشأة أن تقوم باتباع إحدى الشركات الكبرى في الصناعة أو متوسطات الصناعة لكي يمكن الابقاء على الجهود البيعية والاعلانية في المستوى المطلوب لمواجهة المنافسه . وبالطبع فان تلك الطريقة لا براعى فيها الاختلافات من حيث الموارد والاهداف والحاجات بين الشركات .

(٤) طريقة الاهداف والانشطة : عن طريق وضع الاهداف وتحديد الانشطة والتكاليف المتضمنه لتحقيق هذه الاهداف ، فانه يمكن تطوير مدخل أكثر منطقيه للانفاق . ان هذه الطريقه تتوافق مع التخطيط طويل الاجل وتعرف الاهداف بطريقه جيده . ولكن من الصعبه القيام بالتقدير الصحيح لما هية ومقادير ونوع المجهودات البيعيه والتسويقيـه الضروريه لتحقيق أهداف معينه . فلو أننا نرغب فى تحقيق هدف زيادة أفضلية العلامة على سبيل المثال بنسبه معينه ، فانه من الصعبه تحديد النفقات المطلوبه لذلك ، فنقص وجود مقياس محدد للعلاقه بين تكاليف المبيعات وتأثيرها يجعل من الصعبه القيام بتقدير التكاليف ، ويرجع ذلك الى أنه يوجد العديد من العوامل المؤثره فى ذلك والتي لا تستطيع المنشأة التحكم فيها مثل الافعال التنافسيه مثلا والتي قد يمكن التأثير فيها جزئيا .

والجدير بالذكر ملاحظه أنه فى السنوات الاخيره ، أن العديد من الشركات قد خفضت من اعتمادها على أنظمة التكاليف والمحاسبه التقليديه ، وذلك بتطوير أنظمة للإدارة مبنيه على تكلفه الانشطة . ان تلك الانظمة تعتبر أكثر دقة لحساب ورقابة التكاليف وهى موجه جيد لافعال الادارة بما ينعكس على عوائد أعلى . فهذا المدخل يمكن تطبيقه عبر نطاق من أنشطة المنشأة ومنها الانشطة البيعيه . وهذا المدخل يمكن من الربط بين أنشطة معينه ومتطلبات تلك الانشطه من موارد المنشأة . ويعطى هذا المدخل صورة واضحه عن كيفية خلق العوائد والموارد بواسطة انواع المنتجات أو فئات المستهلكين أو المناطق البيعيه أو منافذ التوزيع أو أنواع التسهيلات أو غير ذلك . وهذا يوجه انتباه المدير الى توجيه اهتمامهم نحو تحسين الانشطه التى ستملك تأثير أكبر على العوائد (Cooper & Kaplan, 1991) .

ومن الاهمية بمكان ملاحظه أنه يمكن استخدام بعض النماذج الرياضيه المعقده فى عمليه اعداد قائمه وتقدير التكاليف مثل استخدام نموذج المحاكاة ، واستخدام الكمبيوتر بما يساعد على تحليل العديد من المتغيرات والعلاقات على التوالى بما يمكن التوافق مع ما يوجد بالواقع العملى وتخفيض الهوة بين النظرية والتطبيق على طريق سد الفراغ الادارى . هذا ويمكن أيضا استخدام الاستراتيجيات المختلفه ومدخلات المصروفات البيعيه لتقدير التأثيرات المحتملـه على المبيعات والارباح .

وبالرغم من الفوائد التى يمكن أن تتحقق من خلال استخدام نظام التكاليف المعياريه لتقدير التكاليف البيعيه فان بعض الشركات قد تقوم بجمع المصاريف البيعيه للفترة الحاليه وقسمتها على عدد الوحدات المباعه للوصول لمتوسط التكلفه للوحده المباعه . ويتم ضرب هذا الرقم فى حجم المبيعات المتنبأ به للحصول على تقدير لاجمالى المصروفات

البيعيه التقديرية • وفي بعض الحالات قد يتم تسوية متوسط التكلفة البيعيه للوحده للتغيرات التي يمكن أن تحدث في تلك العوامل مثل قوة المنافسه، والظروف العامه والسياسات التسويقيه الاساسيه • وبعض الشركات الاخرى قد تقوم بالحساب باستخدام الفترات السابقه للحصول على نسبته للعلاقه بين اجمالي المصروفات البيعيه وحجم المبيعات • وهذه النسبه يمكن أن يتم تعديلها أو قد لا يتم تعديلها لتأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف، ويتم تطبيقها الى قيمة المبيعات المتنبأ بها لضمان الحصول على تقدير للمصروفات البيعيه التقديرية • وقد تقوم بعض الشركات الاخرى ببناء تقديرها للمصروفات البيعيه عن طريق استخدام أرقام تكلفة الوحده التاريخيه وتطبيقها الى العناصر الفرديه من المصروفات البيعيه • وبالرغم من أن ذلك ليس طريقه حقيقيه للتكاليف المعياريه ولكنها تدفع الادارة الى التركيز على العناصر الفرديه للمصروفات بدلا من التركيز على الاجمالي، وبالتالي فان تقديرات المصروفات بالقائمه تكون أكثر دقه وموضوعيه وذلك اذا تم استخدام الاسلوب العلمى المتوافق مع طبيعه التطبيق العلمى •

بعض المتطلبات التي تساعد على نجاح نظام القائمه

لكي يمكن تحقيق الاستفادة من الفوائد المتعلقه والمرتبطة باستخدام القائمه، فانه يجب أن تتوفر بعض المتطلبات ومنها الاتي (Chandra, 1979 ; Hartely, 1985) :

الاتدماج التنظيمى والمتابعة في اعداد القائمه.

انه من الاهميه بمكان اشراك العديد من المستويات في اعداد القائمه • فالارقام فى القائمه يجب أن تعكس تفكيرهم، وفي نفس الوقت يجب أن تكون تلك لارقام معقوله ويمكن تحقيقها تبعاً للخطط الموضوعه والا فانه يمكن أن يحدث اتجاه لمقاومة تنفيذ القائمه وانتقاد عام للارقام وخصوصا عندما يكون من الصعوبه تحقيقها أو تكون مقيدته بطريقه كبيره •

وعلى أية حال ، فان التقديرات فى القائمه تؤثر على مختلف الاقسام ولذلك يجب أن يتم التنسيق بين القوائم المختلفه وجعلها تتلاءم مع بعضها البعض ، حيث أنه يوجد تداخل واعتماديه للعمليات المختلفه، فالافعال فى قسم ما تؤثر على الاقسام الاخرى ، ولذلك فانه يجب أن تكون التقديرات مرتبطه ببعضها البعض، وعندما يحدث تعديلات فانه يجب أن يتم اخبار الاقسام الاخرى بها • فالفائده الرئيسيه من استخدام القائمه هو الرقابته ، وذلك عن طريق المقارنه فانه يمكن اكتشاف الانحراف عن التوقعات

واتخاذ الافعال التصحيحيه اللازمه أو القيام بتسوية التقديرات اذا تطلب الامر ذلك • ولكي يتم تحقيق ذلك فانه لا بد من القيام بالمتابعه المستمره •

مرونة المرونة في اعداد القائمة •

من المتطلبات الهامه التي يجب مراعاتها عند اعداد القائمة هي المرونة • فنادرا ماتكون الظروف التي تم بناء عليها اعداد التقديرات في القائمة مشابهه تماما لما يحدث في الواقع • فالمبيعات يمكن أن تكون مرتفعه أو منخفضه بعض الشيء عن المخطط له ، وبعض أنواع التكاليف قد لا تحدث كما هو مقدر لها في القائمة وخصوصا في فترات التضخم ، وأيضا فان الاسعار يمكن أن تتغير أثناء فترة القائمة وأيضا فان بعض الطوارئ يمكن أن تحدث ، ويمكن أن تظهر بعض الفرص والتي يمكن الاستفادة منها •

ويمكن لحل تلك المشكلات الاحتفاظ ببعض الارصده للطوارئ وتستخدم أثناء فترات الطلب غير المتوقع ويمكن استخدام القوائم البديله والمرونة والمراجعه المنتظمه • فالمنشأة يمكنها اعداد عدة قوائم واحده منهم تبني على أساس وجود ظروف مفضلته ، وأخرى يتم عملها بناء على وجود ظروف غير مفضلته ، وثالثه بناء على الظروف الحاليه • ويتم استخدام القائمة التي تبني على الظروف الحاليه ، واذا حدث تغيرات في البيئه للافضل أو للأسوأ يتم استخدام القوائم الاخرى البديله • وعلى أية حال ، فان عملية اعداد ثلاث أنواع من القوائم البديله يأخذ الكثير من الجهد والوقت ويكون مكلفا •

هذا ويمكن أيضا استخدام القائمة المرنه ، فيتم اعداد القائمة لحجم مرتفع من المبيعات ولحجم منخفض ، ويتم اعداد المستويات المعقوله من المصروفات تبين تلك البدلين تبعاً لحجم المبيعات الحقيقي المتحقق عن الفتره • وبالرغم من سهوله عمل ذلك الا أنه في حالة تعدد المنتجات ، فانه قد يكون من الصعبه عمل ذلك ويصبح مكلفا ، وأيضا نجد أن اعداد ذلك النوع من القوائم يقوم بناء على افتراض وجود علاقته خطيه بين المبيعات والتكاليف ، وهذا قد لا يكون صحيحا لكل أنواع التكاليف ، فبعض أنواع التكاليف يمكن أن تتغير بمعدل غير ثابت •

وأيضا قد تعتمد بعض المنشآت على القيام بعملية المراجعات المنتظمه للقائمة والتي تسمى القائمة المتحركه أو التي يمكن أن تزيد وتنقص بناء على اتجاه معين وذلك لضمان الحصول على المرونة • ومع استخدام القائمة المتحركه ، فان المراجعات يتم عملها بانتظام في نهاية كل شهر أو كل ربع سنه أو خلافه • ويتم لغى الفتره الاخيريه ، ويتم مراجعة الفتره (م ٣٩ - التسويق والفراغ ج ٣)

التاليه تبعا لآخر النتائج ويتم اضافة فترة جديده فى نهاية القائمه لجعلها قائمه لمدة ١٢ شهر مرة أخرى .

وعلى أية حال ، فانه يجب الاخذ فى الاعتبار إعمال الحكم الشخصى عند المراجعة للقائمه المتحركه . وفى حالة كون النتائج فى نهاية الفتره المتعلقه بالمراجعه أقل من الخطة فانه يجب معرفة ما اذا كان السبب فى تلك النتائج المنخفضه يرجع الى حدوث أشياء غير عاديه أو أن السبب يرجع الى تغير الظروف ، واذا كان الانخفاض يرجع الى أسباب متعلقه بانخفاض الاداء نفسه ، فانه عند المراجعه يجب أن يتم تخفيض مستويات القائمه للفترة التاليه بعض الشيء والعمل على تحسين مستويات الاداء وتصحيح الانحرافات فى الاشياء التى يمكن تصحيحها .

الابعاد الانسانية فى اعداد القائمه .

ان العديد من الشركات تتبع مدخل ميكانيكى عند اعداد القائمه بدون الاخذ فى الاعتبار الابعاد الانسانيه ، وذلك بالرغم من أنه لا يمكن تحقيق الاهداف القصيره والطويله الا عن طريق الافراد . وعليه فانه من الاهميه بمكان الاخذ فى الحسبان مدى تأثير القوائم على الافراد وتأثير الافراد على القوائم ، وبناء على ذلك فانه لابد من مراعاة الابعاد السلوكيه ذات الارتباط بالقائمه ، وسوف نوضحها فيما يلى :

الضغط : ان المدخل التقليدى فى اعداد القائمه يبنى على أساس افتراض أن المخلوقات البشريه تعتبر العمل شىء غير سار وتكره تحمل المسئوليه ، وعادة ماتقاسوم بالارتكاز على طرق غير كفى ومضيعه للوقت عند أداء الاعمال . وكان بناء على هذه النظرة التقليديه للسلوك الانسانى أن تم التركيز عند اعداد القائمه على تحديد وخلق المسئوليه والاعتماد على الضغوط لكى يتم تحقيق النتائج المرغوبه . ومن الجبهه الاخرى ، فان البحوث السلوكيه أوضحت أنه بالرغم من أن استخدام الضغوط يعتبر ذات فائده فى بعض الاوقات ، فان الاستناد على الضغوط بطريقه كبيره يمكن أن يقود الى القلق . فالقائمه يمكن أن تكون أداة فعاله فى تحقيق الدافعيه لو أن أهدافها كانت متحديه ، وفى نفس الوقت يمكن تحقيقها ، ولكن من الجبهه الاخرى لو أنها كانت أهدافها صعبه التحقيق فى الواقع العملى ، فان ذلك يمكن أن يقود الى القلق والاحباط والصراع وما يترتب على ذلك من تنابعات سالبه ، هذا ولو أن القائمه كانت لا تعطى اهتماما كافٍ للتفاصيل أو لما هو ضرورى فانها يمكن الا تحقق الرضا المطلوب من جانب الافراد .

الاعتقاد والثقة: قد يعتقد البعض أن معايير الاداء التي تم تحديدها في القائمة مبنية كاملا على الحكم الشخصي وغير صحيحة وبالتالي فانه لا يتم الاعتقاد فيها . ولكي يتم الاعتقاد والثقة في تلك القائمة والمعايير فيها فانه لابد من (١) أن يتم التوصل الى تلك المعايير المتعلقة بالاداء بطريقة علمية وباستخدام الدراسات المختلفة سواء مايتعلق بها بالوقت أو القطاعات أو غيرها ، (٢) أن يتم عمل تلك المعايير بناء على الاراء المشتركة بين الادارة ورجال البيع ، (٣) أن يتم مراعاة كل العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة عند القيام باعداد القائمة الى غير ذلك .

الصراع المتداخل بين الاقسام: عادة ما يوجد عدم اتفاق بين الاقسام على الاهداف والطريقة التي يتم بها تحقيق هذه الاهداف وبالتالي يمكن أن ينشأ الصراع بين الاقسام وما يترتب على ذلك من تتابعات . وعموما فان الصراع يحدث دائما في المنظمات وهو ظاهرة صحيحة . والمنظمات كما يرى ليكرت " Likert " لا تهدف الى ازالة الصراع نهائيا وانما تعمل على التوصل الى الكيفية الفعالة والبناءة للتعامل معه ، (Likert , 1961) . وذلك من خلال تبني متغيرات ادارية فعالة تنعكس على بناء مناخ من الثقة العاليه بين أطراف التعامل والولاء والسلوك الايجابي البناء تجاه المنظمة على طريق سد الفراغ الاداري .

الفائض: ان العديد من المديرين لا يرغبون في أن يكون أدائهم منخفض عن الاهداف المحدده في القائمة ، فالمدير يسعى دائما الى تجنب الاختلاف غير المفضل والذي يعد اشارة من اشارات الفشل في تحقيق المعايير بالقائمة . ولذلك فان المدير عندما يقوم بالاشتراك في وضع المعايير بالقائمة فهو يتجه الى تضمينها عنصر الفائض ، فنجد مثلا أن مدير المبيعات يمكن أن يقوم بالتقدير المنخفض للمبيعات . وعلى أية حال ، فان وجود فائض بالقائمة يسمح للمدير بأن يتقدم ويستمر في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة وهو منظم .

وأیضا يعتبر وجود فائض ضروريا من أجل تسهيل العمل بالمنظمة ، فذلك يساعد على تخفيض الصراع بين الاهداف التنظيمية وبين أهداف الافراد . ولكن من الجهة الاخرى فان وجود فائض بالقائمة يمكن أن يوءد الى زيادة التكاليف . وبالتالي فانه يجب الا يكون الفائض كبيرا بدرجة كبيرة ويجب أن تسعى المنشأة الى تخفيض الفائض الى أقل حد ممكن ، وتحديد حد أمثل من الفائض بحيث يساعد على تحقيق الكفاءة وتخفيض الصراع .

المكافأة والعقاب: ان نظام القوائم يمكن أن يستخدم كمكافأة الاداء الجيد ويوضح اختلاف مفضل ، ويمكن أن يتم مكافأته باستخدام أى نوع ملائم من المكافآت . أما

العقاب على الاداء الضعيف يتم معرفته والحكم عليه عندما يوجد اختلاف غير مفضل ويتم استخدام أى اسلوب من أساليب العقاب الملائم •

وهنا يجب الاخذ فى الاعتبار عند استخدام نظام المكافأة والعقاب التغيرات التى تحدث فى الظروف وأيضاً ما اذا كانت المعايير بالقائمة صعبة التحقيق وغير واقعية، وبناء على ذلك فانه يجب أن يتم أخذ الظروف السائدة فى الحسبان أثناء فترة القائمة وأيضاً يجب أن يساعد استخدام نظام المكافأة والعقاب على دفع المديرين بأن يقومون بالتصرف حسب اهتمامات الشركة • وأيضاً يجب الا يساعد على خلق الخوف لديهم بحيث لا يستطيعون تحقيق ما هو مطلوب •

وبناء على ما سبق نجد أنه يجب عند اعداد القائمة مراعاة العديد من العوامل والمتغيرات حتى تتحقق الفوائد المرغوبة من وراء استخدام القوائم والا فانها تصبح مجرد أداة لا فائده منها • هذا بالاضافه الى ضرورة وأهمية وجود التعاون بين الاقسام بالمنظمة والتى من طبيعتها الصراع والتفاعل والتصرف حسب الرغبات والاهتمامات الشخصية • هذا ويجب أيضاً الاخذ فى الاعتبار التغيرات التى يمكن أن تحدث فى الظروف واذا حدث أى تغيرات فانه من الضرورة مراعاة ذلك وعمل التسويات اللازمة على مستوى المنظمة ككل •

التحليلات المالية

ان مدير المبيعات والتسويق يجب أن يقوم بعمل التحليلات المالية اللازمة للقرارات التى قام باتخاذها • أى أنه يجب أن يكون لديه القدره على استخدام المعلومات من القوائم المالية عند المفاضله بين البدائل المختلفه • ومن القوائم ذات الاهميه لهذا الغرض قائمه الدخل • ان درجة التفصيل فى المعلومات فى تلك القوائم تعتمد على مدى الحاجه الى تلك المعلومات ومن سيقوم باستخدامها • فنجد مثلاً أن مدير المبيعات يحتاج الى معلومات مالية مفصله لتقييم النشاط وخصوصاً فى مجال الرقابه على المبيعات والتكاليف المصاحبه لها • وعليه فانه يمكن استخدام التحليلات المالية وعمل النسب المختلفه التى تفيد فى عملية المقارنه وفى الرقابه (Shap-iro, 1977) وسوف نقوم بشرح قائمه الدخل وكيفية استخدامها فى حساب وعمل النسب المالية وتحليلها •

قائمة الدخل .

ان قائمة الدخل توضح وتمثل النتائج لمجهودات المنشأة في الحصول على الارباح من عملياتها . ان الهدف الاساسى من قائمة الدخل هو توضيح مقدار الارباح التى تحققت من العمليات . ويتم حساب الارباح عن طريق طرح التكاليف من الدخل ، ولذلك فان القائمة تنقسم الى ثلاث أقسام وهم المبيعات ، والتكاليف ، والارباح . ويوضح الجدول (٢٦) قائمة للدخل مفصلة بعض الشئ لشركة ما . فالقائمة توضح معلومات عن صافى المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة والتكاليف وتلك المعلومات المفصلة يمكن الاستفادة منها فى تقييم مدى تقدم المنشأة فى تحقيق أهدافها والرقابه على الاداء .

جدول (٢٦) : قائمة الدخل الفعلية لشركة ما عن السنة المنتهية فى ديسمبر ١٩٩١ م .

٦٠٠٠٠٠	اجمالى المبيعات
٩٠٠٠	مطروحا منه المردودات والمسموحات
٥٩١٠٠٠	صافى المبيعات
	تكلفة البضاعة المباعة
٦٠٠٠٠	تكلفة المخزون أول المده (٩١ / ١ / ١)
١٣٠٠٠٠	المشتريات خلال الفتره بالتكلفه
٥٠٠٠	مطروحا خصم المشتريات
١٢٥٠٠٠	صافى المشتريات
٨٠٠٠	يضاف اليها تكلفه الشحن
١٣٣٠٠٠	صافى التكلفة للمشتريات المستلمه
١٩٣٠٠٠	صافى التكلفة للبضاعة المتاحه للبيع
٥٠٠٠٠	مطروحا مخزون نهاية المده بالتكلفه (١٢ / ٣١)
١٤٣٠٠٠	تكلفة البضاعة المباعة
٤٤٨٠٠٠	اجمالى الربح
	المصاريف
	المصاريف البيعيه
٤٠٠٠٠	مرتبات الهيئه البيعيه والعمولات
٣٥٠٠٠	مصروفات الاعلان
١٠٠٠٠	مصروفات الترويج الاخرى
٥٠٠٠	التسليم والصيانه
٩٠٠٠٠	اجمالى المصروفات البيعيه

جدول (٢٦) مستمر:

	المصروفات الاداريه:
٣٥٠٠٠	مرتبات الهيئه الاداريه
٥٠٠٠	الادوات والمستلزمات
٢٠٠٠	مصاريف متنوعه
٤٢٠٠٠	اجمالى المصروفات الاداريه
	المصروفات العامه
٢٠٠٠٠	الايجار
١٠٠٠٠	المنافع
٣٠٠٠	التأمين
٦٠٠٠	الاستهلاك
٤٠٠٠	متنوعات
٤٣٠٠٠	اجمالى المصروفات العامه
١٢٥٠٠٠	اجمالى المصروفات الكليه
٢٧٣٠٠٠	صافى الربح قبل الفوائد والضرائب

ويوضح الجدول (٢٦) الاقسام الاتيه :

صافى المبيعات : ان اجمالى الدخل من المبيعات يمثل اجمالى الكميات المباعه من جميع المنتجات مضروبا فى الاسعار المتعلقه بالبيع لكل منها ويتم اضافه ذلك جميعا للحصول على اجمالى الدخل من المبيعات . ويتم طرح المردودات والمسموحات وذلك نتيجة لوجود بعض البضاعه التى ترد أو يتم السماح لخصم لها . ويتم عن طريق طرح المردودات والمسموحات الحصول على صافى المبيعات والذي يوضح الدخل المتاح للمنظمه .

تكلفة البضاعة المباعة : ولحساب تكلفة البضاعه المباعه يتم أولا حساب تكلفة البضاعه المتاحه للبيع أثناء الفتره ، ويتم تحديدها عن طريق تحديد قيمة المنتجات فى المخازن فى بداية الفتره مضافا اليها قيمة المنتجات التى تم شراءها وتسلمها خلال الفتره ، ويجب أن يتضمن تكلفة المشتريات تكلفة الشحن وتأخذ فى الحسبان الاسعار الفعلية التى تم دفعها بعد الخصم . وبالطبع فانه قد لا يتم بيع جميع البضاعه المتاحه خلال الفتره ولذلك فانه يتم خصم تكلفة البضاعه المتبقية فى نهاية الفتره من صافى التكلفة للبضاعه المتاحه للبيع لكى يتم الحصول على تكلفة البضاعه المباعه .

الهامش الاجمالى : كما هو موضح فى جدول (٢٦) فانه يتم الحصول على اجمالى الربح عن طريق طرح تكلفة البضاعة من صافى المبيعات • ان اجمالى الربح هو عبارة عن مقدار الدخل بعد طرح تكلفة البضاعة المباعة والذي يجب أن يكون كافيا لتغطية المصروفات والباقي يكون الربح أو قد يحدث خسارة وذلك فى حالة عدم كفاية الهامش لتغطية المصروفات •

المصروفات : يتم اضافة جميع التكاليف الاخرى ما عدا تكاليف البضاعة المباعة، ويوضح جدول (٢٦) المصروفات سواء ما يتعلق بالمصروفات البيعية والتي تشمل على المرتبات والعمولات التى يحصل عليها رجال البيع وغيرها ، وتكاليف الاعلان وترويج المبيعات وتكلفة تسليم البضاعة الى العملاء • والتكاليف الادارية والعامه وهى تلك التكاليف التى تدعم مجهودات البيع وتساعد على استمرارية العمل بالمشروع من يوم الى آخر • ويمكن أن يتم تفصيل المصروفات البيعية والتي تشمل على المرتبات والمكافآت المدفوعة لمندوبى المبيعات ، ومصاريف السفر والمقابلات لرجال البيع ، والمرتبات والمصروفات المتعلقة بالاختصاصيين الفنيين ، والتدريب ، ومصروفات البريد والتليفون ، والمصروفات المتعلقة بعمل الكتالوجات والبروشورات وقوائم الاسعار والعينات والنماذج ، والموء تمرات وغيرها ، ومسموحات الاعلانات المتعاون ، والعيادات الخارجية للعملاء ، والايجار والاستهلاكات المتعلقة بمكاتب المبيعات والمخازن ، وأدوات المكتب والمخازن ، والمنافع ومرتبسات السكرتاريه ، والمرتبات المدفوعة الى أفراد الصيانه والخدمات ، وتكاليف الاحتفاظ بأجزاء من المخزون الى غير ذلك •

صافى الربح : ان صافى الربح قبل الفوائد والضرائب هو مقدار الدخل الباقي من صافى المبيعات بعد خصم التكاليف المتعلقة بالبضاعة المباعة وكل المصاريف المتعلقة بالمنشأة • وكما هو موضح فى جدول (٢٦) نجد أن مبلغ صافى المبيعات وهو ٥٩١٠٠٠ جنيه واجمالى تكاليف البضاعة المباعة والمصاريف تمثل اجمالى ٣١٨٠٠٠ (١٤٣٠٠٠) • وصافى الربح قبل الفوائد والضرائب يساوى ٢٧٣٠٠٠ جنيه، وعن طريق : خصم كل التكاليف من صافى المبيعات تستطيع الادارة تقييم ما اذا كانت المنشأة تربح مبالغ معقوله عند هذا المستوى من النشاط أم لا •

تحليلات النسب المالية •

يستخدم مدير المبيعات النسب المالية كجزء من تحليلاته • ان تلك النسب قد لا تعنى أى شىء بدون الاخذ فى الاعتبار الظروف العامه للسوق الذى تم تطويرها من أجله • ولكى يتم حساب النسب المالية فانه يتم استخدام القوائم المالية وقد يكون من

الصعوبة بمكان استخدام البيانات الواردة في قائمة الدخل وذلك في حالة ما اذا كان هناك العديد من المنتجات المباعة وأقسام كثيره من التكاليف • وعلى أية حال فان حساب النسب الماليه يُمكن بسهولة من عمل المقارنات بالمعايير الموضوعه والمعايير بالصناعة وأيضا دراسة اتجاه تلك النسب • وبناء عليه يمكن معرفة مواضع الانحرافات وما هي أقسام التكاليف التي تحتاج الى تغيير وتعديل •

ان النسبه ما هي الا خارج قسمة رقم واحد من قوائم الدخل على رقم آخر ويتم التعبير عنه في صورة نسبه مئويه • ومن أهم النسب التي تُستخدم هي النسب التشغيليه ونسب معدل دوران المخزون ، وتلك النسب تستخدم المعلومات من قائمة الدخل أما نسبة العائد على الاستثمار فتستخدم معلومات من قائمة الدخل ومن الميزانية الختامية :

النسب التشغيليه : ويتم حساب النسب التشغيليه عن طريق مقارنة مختلف الاقسام في قائمة الدخل (مثل المردودات والمسموحات ، وتكلفة البضاعة المباعة ، واجمالي المصروفات وصافي الارباح) مع صافي المبيعات • ويتم استخدام صافي المبيعات كأساس للمقارنة وذلك نظرا لان كل الارقام في قائمة الدخل ترتبط مباشرة بحجم المبيعات • فبمعنى الاقسام في قائمة الدخل مثل تكلفة البضاعة المباعة يتم تحديدها بناء على حجم المبيعات، أما الاقسام الاخرى مثل مصاريف البيع فهي تكاليف تُستخدم لخلق حجم مبيعات معين ، ويتم التعبير عن النسبه في صورة نسبه مئويه كالآتي :

نسبة المردودات والمسموحات = قيمة المردودات والمسموحات / صافي المبيعات × ١٠٠

نسبة اجمالي الارباح = اجمالي الارباح / صافي المبيعات × ١٠٠

نسبة صافي الارباح = صافي الارباح / صافي المبيعات × ١٠٠

ويمكن التعبير عن هذه النسب بالقسمه على اجمالي المبيعات بدلا من الصافي • ولكي يتم ترجمة ما تعنيه هذه النسب فان المدير يقوم بمقارنة النسب الحاليه بالنسب المتشابهه عن الفترات السابقه وأيضا يمكن مقارنة النسب الحاليه مع مثيلتها في الصناعة • وبفرض أن منشأة ما ترغب في تقييم أداء اجمالي الارباح ، فيمكن حساب نسبة اجمالي الارباح باستخدام الجدول السابق (٢٦) كالآتي :

نسبة اجمالي الارباح = $٤٤٨٠٠٠ / ٥٩١٠٠٠ \times ١٠٠ = ٧٥\%$ ، ولو أن

نسبة اجمالي الارباح للاعوام السابقه كانت كالآتي:

السنة	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠
نسبة اجمالي الارباح	%٤٠	%٤٥	%٣٥	%٥٠	%٦٠	%٦٥

وبالمقارنة نجد أن النسبة الحالية وهي ٧٥٪ توضح تحسن في الاداء وفي رقابة تكاليف البضاعة المباعة • ومن الجبهة الاخرى ، فلو أنه تم حساب نسبة المردودات والمسموحات من الجدول (٢٦) السابق كالاتي :

نسبة المردودات والمسموحات = $9000 / 591000 \times 100 = 1.5\%$
وكانت نسبة المردودات والمسموحات في الاعوام السابقة كالاتي:

السنة	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠
نسبة المردودات والمسموحات	%٥	%٧	%٩	%١	%١٩	%١٤

واذا نظرنا الى نسبة المسموحات والمردودات لوجدنا أنها متزايدة ، وهذا يعنى أنه قد يرجع ذلك الى انخفاض جودة السلع المباعة أو انخفاض مستوى أداء رجال البيع الذين لا يستطيعون أن يتعرفوا على حاجات ورغبات العملاء بطريقة جيدة أو غير ذلك • وعليه فانه لابد من تفحص الامر ومعرفة الاسباب في ذلك ومعالجتها ومتابعة التصحيح والمعالجة •

ان تحليلات النسب التشغيلية تساعد على معرفة ما اذا كان يوجد تحسن أو انحرافات عن المعايير الموضوعه وعن الصنائه أم لا • ويمكن حساب النسب لجميع أقسام قائمة الدخل فهي تعتبر جزء مساعد لعملية الرقابه البيعيه والتسويقيه •

نسبة معدل دوران المخزون : وتستخدم أيضا نسبة معدل دوران المخزون في عملية الرقابه • وتوضح هذه النسبه عدد مرات بيع متوسط المخزون (دوران المخزون) أثناء فترة معينه • ويتم حساب متوسط متوسط المخزون عن طريق اضافة مخزون أول المده الى مخزون آخر المده وقسمته على ٢ كالاتي:

متوسط المخزون = $\text{مخزون بداية المده} + \text{مخزون نهاية المده} / 2$

ويمكن حساب نسبة معدل دوران المخزون كالاتي :

معدل دوران المخزون بالتكلفه = $\text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{متوسط المخزون بالتكلفه}$

معدل دوران المخزون بسعر البيع = $\text{صافي المبيعات} / \text{متوسط المخزون بسعر البيع}$

معدل دوران المخزون بالوحدات = المبيعات بالوحدات / متوسط المخزون بالوحدات

ان معدل دوران المخزون يعتبر مقياس للكفاءة ويرجع ذلك الى أن الاحتفاظ بالمخزون يكلف الكثير من الاموال سواء ما يتعلق بتكاليف الاحتفاظ أو بالاستثمارات فى المخزون ، وغالبا ما نجد أن الادارة تسعى جاهدة الى زيادة معدل دوران المخزون ، أى التركيز على أن يكون متوسط المخزون قليل بالمقارنة بحجم المبيعات • وباستخدام المعلومات من الجدول (٢٦) السابق يمكن حساب معدل دوران المخزون كالآتى :

$$\text{معدل دوران المخزون بالتكلفة} = ١٤٣٠٠٠ / ٦٠٠٠٠ + ٥٠٠٠٠ / ٢ = ٢٦$$

ويمكن عن طريق مقارنة ذلك المعدل بالمعدلات فى السنوات السابقة معرفة ما اذا كانت ادارة المخزون تتحسن أم لا • ويمكن أيضا مقارنة هذا المعدل بالمعدلات فى الصناعة •

نسبة العائد على الاستثمار : ان نسبة العائد على الاستثمار يمكن أن تكون أداة تسويقية هامة لتسهيل التخطيط للمبيعات ورقابة عمليات البيع الميدانية • ان تغيير دور مدير المبيعات من التركيز على حجم المبيعات الى التركيز على الارباح والنمو والبقاء قد دفعه الى الاخذ فى الاعتبار مزيج المنتج المباع ورقابة تكاليف البيع • ويعتبر العائد على الاستثمار مقياس هام لتقييم الاداء واتخاذ القرارات • ويمكن تقييم صافى الارباح عن طريق مقارنته بمقدار الاستثمار • ويتم حساب نسبة العائد على الاستثمار كالآتى :

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار} = \text{صافى الارباح} / \text{قيمة الاستثمار} \times ١٠٠$$

وعادة ما يتم قياس صافى الربح بعد الفوائد والضرائب ، ومقدار الاستثمار هو مقدار النقود من الموارد التى قامت المنشأة باستخدامها واستثمارها فى المنتج، المشروع ، أو النشاط الكلى • ويتم حساب قيمة الاستثمار بطرق مختلفة فى المنشآت، ولكن يجب أن يمثل اجمالى الاموال المستثمره فى الاصول أو المستثمره فى حقوق اصحاب المشروع • ويتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالاصول وحقوق الملاك من الميزانيه الختامية والتى توضح خصوم وأصول المنشأة وحقوق أصحاب المشروع (الملاك) • ويمكن قياس العائد على الاصول والعائد على حقوق الملاك وكل منها يعطينا نسبة مختلفة للعائد على الاستثمار •

$$\text{نسبة العائد على الاصول} = \text{صافى الربح بعد الضرائب} / \text{صافى الاصول} \times ١٠٠$$

أو قبل الضرائب

نسبة العائد على حقوق الملاك = صافي الربح بعد الضرائب / حقوق الملاك × ١٠٠

ان نسبة العائد على الاصول يمكن حسابها باستخدام المعلومات في قائمه الدخل السابقة والميزانية الختامية . وبفرض أن المنشأة لديها اصول قيمتها ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه وصافي الربح قبل الضرائب من قائمة الدخل في جدول (٢٦) وذلك بفرض عدم وجود فوائد هو ٢٧٣٠٠٠ جنيه .

نسبة العائد على الاصول = $273000 / 500000 \times 100 = 54.6\%$
وبفرض أن معدل الضرائب هو ١٥٪ ، فان صافي الربح بعد الضرائب يساوي ٢٣٢٠٥٠ جنيه (٢٧٣٠٠٠ - ٤٠٩٥٠) .

نسبة العائد على الاصول = $232050 / 500000 \times 100 = 46.4\%$

وتقيس نسبة العائد على الاستثمار مدى كفاءة الادارة في استخدام الموارد . ويمكن مقارنة تلك النسب بالمتوسطات في الصنعه ويمكن أيضا مقارنتها بالسنوات السابقة ، وأيضا مقارنة تلك النسبه بالاستخدامات الاخرى للاموال والمتاحه أمام المنشأة لروءية ما اذا كان الاستخدام الحالي للاموال كفى أم لا . فنسبة العائد على الاستثمار المنخفضه بالمقارنه بالعائد على الاستثمار من الاستخدامات الاخرى للاموال توضح وجود نقى فى الكفاءة الحالية للاستثمار ونقص الفرص ، ويجب على المنشأة في تلك الحالة أن تقوم باكتشاف طرق لتحسين الكفاءة أو تقوم باعادة توزيع وتخصيص الموارد لفرص أفضل مثل فتح أسواق جديده أو بيع منتجات جديده أو غير ذلك .

ان نسبة العائد على الاستثمار يمكن حسابها كالآتى :

نسبة العائد على الاستثمار = نسبة صافي الارباح × نسبة معدل دوران الاستثمار × ١٠٠

$$= \frac{\text{صافي الارباح}}{\text{صافي المبيعات}} \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{قيمة الاستثمار}} \times 100$$

وبناء على المعلومات السابقه فانه يمكن حساب نسبة العائد على الاصول كالآتى :

$$= \frac{273000}{591000} \times \frac{591000}{500000} \times 100$$

$$= 46.4\% \times 118.1\% = 54.8\%$$

وتوضح نسبة صافي الارباح مدى الكفاءة في توظيف التكاليف لخلق المبيعات، أما معدل دوران الاستثمار فيوضح مدى الكفاءة في ادارة الاصول ويمكن تحسين نسبة العائد على الاستثمار (الاصول) باستخدام أى من الطريقتين أما تخفيض التكاليف فى العلاقه بالمبيعات وذلك لزياده نسبة صافي الارباح أو تخفيض الاستثمار فى الاصول فى العلاقه

بالمبيعات لزيادته معدل دوران الاستثمار • ان زيادة المبيعات بمفردها قد لا تساعد على تحسين الكفاءة اذا لم يحدث زيادة في التكاليف المقابلة لتلك الحجم من المبيعات بنفس النسبة •

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من النسب التي يمكن لمدير المبيعات أن يستخدمها ومنها نسبة مصاريف المبيعات (مصروفات المبيعات/حجم المبيعات بالجنيه) ويمكن أيضا استخدام المعلومات عن الصنعة لعمل المقارنات • فمن الفائدة القيام بمقارنة مصروفات المبيعات الى مصروفات الاقسام الاخرى من المزيج التسويقي وخصوصا الاعلان • وأيضا فانه من الاهمية تقسيم نسبة مصروفات البيع الى مكوناتها حتى يمكن التركيز على أكثر الاجزاء ارتباطا بالبرنامج البيعى •

ويمكن أيضا استخدام بعض النسب الاخرى (والتي لا يتم التعبير عنها في صورة نقديه) ويتم حساب تلك النسب عن طريق حساب الطاقة الاجمالية للاتصالات لرجال البيع وأيضا لرجل البيع الواحد • ويتم ذلك عن طريق ضرب عدد الاتصالات لرجل البيع ؛ والذي يستطيع عملها في اليوم في عدد الايام في السنة في عدد رجال البيع المتاحين • ويتم مقارنة الطاقة الكلية للمقابلات مع عدد الاتصالات المحتاج اليها والتي يتم حسابها عن طريق تقدير عدد الاتصالات المحتاج اليها لخدمة طلب معين أو أنواع مختلفه من الطلبات التي يتم خدمتها، والعدد المتوقع الوصول اليهم •

ويمكن أيضا استخدام نسبة للطلبات المباعة الى اجمالي الطلبات المتاحة • فنجد أن بعض رجال البيع يحاولون تغطية نسبة معينه من العملاء المتوقعين بطريقه مكثفه بينما الاخرين يحاولون مجرد بيع طلبات أكثر • ويجب أن تتضمن الاستراتيجيات البيعيه عبارات واضحه ودقيقه عن الطريقه الصحيحه لتغطية الطلبات • فلو أن المنشأة ترغب في تغطية كل طلب بكثافة وفي نفس الوقت تحقيق نسبة مرتفعه من الحسابات الفعلية الى المتوقعه ، فيجب أن تقوم بالامداد بالطاقة الاتصاليه الضروريه واللازمه لتحقيق ذلك •

ان العديد من المنشآت تحاول قياس الربحيه لكل طلب أو لكل رجل بيع ، فعندما يشتري عميل العديد من السلع المتنوعه ويحصل على الخدمات ، فانه يكون من الصعبه عمل ذلك ، وعلى أية حال فانه في معظم المواقف يمكن عمل ذلك • فغالبا ما يقوم مدير المبيعات بتدريب رجل البيع بالمقارنه بتأثير الربح للطلب مقابل تكلفة الاتصال والمقابل • فهنا يكون من الفائدة اعتبار اجمالي الربح لكل عملية بيع أو لكل مقابله أو لكل رجل بيع • فالمقارنه سوف تكون ذات معنى عند الاخذ في الاعتبار ظروف السوق •

وعلى أية حال ، فإنه يمكن عمل العديد من المقارنات بين رجال البيع وبين جماعات من رجال البيع في مدينته أو منطقته معينه وذلك باستخدام عدد الحسابات السابقه ، ويمكن أيضا عمل المقارنات بين المنشأة والمنشآت الاخرى في نفس الصناعه أو عموما ، وأيضا يمكن عمل المقارنات بين المداخل البيعيه المختلفه والمستخدمه . وبالطبع فان تلك المقارنات تعتبر الاساس في عمل التحليلات المختلفه والتي بناء عليها بعد ذلك يتم التوصل الى استنتاجات معينه . وعلى أية حال فإنه يوجد العديد من المداخل التي يمكن استخدامها لعمـل التحليلات ، ويعتمد استخدام مدخل أو مداخل معينه على طبيعة المعلومات المتاحة والغرض من عمل التحليل .

تحسين العائد على الاستثمار : ان المبيعات في المناطق البيعيه المختلفه يمكن أن تساعد على تحسين نسبة العائد على الاستثمار وذلك عن طريق التأثير على المبيعات والارباح أو على قيمة الاستثمار كالاتي (Schiff, 1977) :

تحسين المبيعات : بالاشارة الى المثال السابق ، ولو فرض أنه يمكن زيادة صافي المبيعات بنسبة ٢٥٪ (أي من ٥٩١٠٠٠ الى ٧٣٨٧٥٠) وبناء عليه زادت صافي الارباح من ٢٧٣٠٠٠ الى ٣٥٠٠٠٠ جنيه ، وبفرض عدم حدوث أى تغيير في قيمة الاستثمار ، فان العائد على الاستثمار سوف يساوى :

$$\frac{738750}{500000} \times \frac{273000}{350000} = \frac{738750}{500000} \times 0.78 = 1.15 \text{ أو } ١١٥\%$$

وبناء على ذلك نجد أن العائد على الاستثمار قد زاد من ٥٤.٥٪ الى ١١٥٪. ويجب ملاحظة أنه لو أن قيمة صافي المبيعات قد تحسنت عن طريق بيع مزيج مبيعات غير مربح وأن الارباح ظلت كما هي بناء على ذلك فان النتيجة تكون كالاتي:

$$\frac{738750}{500000} \times \frac{273000}{273000} = \frac{738750}{500000} \times 1.0 = 1.47 \text{ أو } ١٤٧\%$$

وهنا اذا نظرنا الى تلك النتيجة لوجدنا أن معدل الربح الان اقل من الحالة الاولى (الآن ٣٧٪ والحالة الاولى ٤٦.٢٪) أما معدل دوران الاستثمار قد زاد من ١.٢ الى ١.٥ وهذا يوحي بأن مجهود أكبر قد حدث ولكن لا يوجد تقدم ملحوظ (وقد يحدث أن زياده حجم المبيعات تتطلب استثمار اضافي في المخزون وأوراق القبض، وهذا يوءثر على معدل الدوران والعائد) .

تحسين الارباح : ان زيادة الارباح عادة ما ينتج من تحسين بيع مزيج المنتج المربح أو من تخفيض المصروفات الجارية أو من كلاهما . هذا ونجد انه يمكن أن يحدث

تحسن في العائد (نسبة العائد على الاستثمار) في حالة تحقيق زياده في الارباح • فلو فرض أن المبيعات والاستثمار في المثال السابق لم تتغير ، ولكن الارباح زادت من ٢٢٣٠٠٠ الى ٣٠٠٠٠٠ جنيه ، فان العائد على الاستثمار للعملية السابقة يكون كالآتي :

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{٥٩١٠٠٠}{٣٠٠٠٠٠} \times \frac{٥٠٠٠٠٠}{٥٩١٠٠٠}$$

$$= ٨٠,٥\% \times ١١٨ = ٩٤,٦\% \text{ تقريباً}$$

ونجد أن معدل الربح الآن ٨٠,٥% ومعدل دوران الاستثمار ١١٨ مرة • وبناء على ذلك نجد أن مدير المبيعات يمكنه التأثير على مزيج البيع والذي بدوره يؤثر على عنصرين في معادلة العائد على الاستثمار ، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي :

خط المنتج (مزيج المبيعات)

أ	ب	ج	د	اجمالي
٥٠%	٢٠%	٣٠%	٤٠%	١- اجمالي الارباح (%)
١٤٠٠	٣٠٠	٥٠٠	٨٠٠	٣٠٠٠ ٢- المبيعات المقدرة (بالجنيه)
٧٠٠	٦٠	١٥٠	٣٢٠	١٢٣٠ ٣- اجمالي الارباح المقدرة (٢×١)
٥٠٠	٨٠٠	٨٠٠	٩٠٠	٣٠٠٠ ٤- المبيعات الحقيقيه
٢٥٠	١٦٠	٢٤٠	٣٦٠	١٠١٠ ٥- اجمالي الربح الحقيقي (٤×١)

واذا نظرنا الى المثال السابق لوجدنا أن هدف المبيعات في تلك المنطقه هو — ٣٠٠٠ جنيه ، وقد تم تحقيقه بناء على البيانات السابقه ، ولكن نجد أن بيع مزيج منتج ضعيف أدى الى تخفيض الارباح من ١٢٣٠ الى ١٠١٠ جنيه • ان الفشل في بيع كمية المزيج المخطط لها يؤدى الى زيادة الاستثمار في المخزون وذلك نظرا لزياده الحاجه الى الاحتفاظ بالبضاعه التي لم يتم بيعها ، وفي نفس الوقت شراء المواد والسلع بدل التي تم بيعها • وهنا فانه يجب الا يتم التركيز على تحقيق الهدف الاجمالي من المبيعات للمزيج ، ولكن يجب الاخذ في الاعتبار الاهداف الموضوعه لكل منتج مباع حتى يمكن تحقيق هدف الربحيه المطلوب وتحقيق المستوى المطلوب من الاستثمار في المخزون وتحسين معدل العائد على الاستثمار •

تحسين الاستثمار : ان قيمة الاستثمار تؤثر على نسبة العائد على الاستثمار • وقد تم ملاحظه أن الانحرافات عن المزيج المنتج والمباع المخطط له يتجه

الى التأثير على الاستثمار فى المخزون • فنجد مثلا أن الغاء شحن المنتجات التى يتم عملها بواسطة المصنع الى العملاء من موزعى الجملة-يحول بالتبعيه وظيفه الاحتفاظ بالمخزون الى المصنع ، ولذلك يزيد من حجم المخزون • وأيضا فان اتباع نظام قبول طلبات صغيره ونظام تسليم يركز على وقت تسليم قصير يوء ثر أيضا على زيادة المخزون • وبالرغم من أن خدمة العملاء تعتبر من الاشياء الهامه ، الا أن التسوية الاقتصادية لمثل تلك الخدمات التى توء ثر على المنشأة يجب أن يتم مراجعتها باستخدام معدل العائد على الاستثمار •

ان العنصر الآخر للاستثمار هو أوراق القبض ، ويمكن أن يتم تخفيضها عن طريق اتباع سياسات معينه فى التحصيل فيما يتعلق بالمدد والقيمه والشروط الى غير ذلك • وما يترتب على ذلك من وجود موقف دائنيه جيد • ويمكن للمنشأة أن تقوم باتخاذ أفعال مشابهه تساعد على تحسين الاستثمار •

اتخاذ القرارات ومعدل العائد على الاستثمار : باستخدام المثال السابق ، فقد كان صافى الارباح قبل الضرائب ٢٧٣٠٠٠ جنيهه ، وصافى المبيعات ٥٩١٠٠٠ جنيهه وقيمة الاستثمار فى الاصول ٥٠٠٠٠٠ جنيهه (أى أن معدل دوران الاصول يساوى ١٨ مره) ، ولذلك فان العائد على الاستثمار كان ٥٤ر٥ % .

والان وبفرض أن الزيادة فى حجم المبيعات قد نشأت نتيجة لاضافة عملاء جدد ، أو عن طريق فتح قنوات توزيع جديد • وكنتيجه لذلك فان صافى المبيعات قد زادت بمقدار ٤٠٠٠٠٠ جنيهه ، وأيضا فان الارباح قد زادت بمقدار ٥٠٠٠٠ جنيهه ، وقد أدى ذلك الى زياده المخزون وأوراق القبض بمقدار ٢٠٠٠٠٠ جنيهه وذلك نظرا لطبيعة العملاء وطريقة الدفع •

واذا نظرنا على السطح لوجدنا أن ذلك يمكن أن يكون مرغوب ومفضل وذلك نظرا لزياده صافى المبيعات وزيادة الارباح • ولكن اذا تم قياس العائد على الاستثمار فان الوضع يمكن أن يختلف ، كما هو موضح فى الاتى :

نسبة العائد على الاستثمار قبل الزيادة = $591000 / 273000 \times 591000 / 500000$

$$= 46ر٢ \% \times 1ر١٨ = 54ر٥ \%$$

نسبة العائد على الاستثمار للقيمة الزائدة فقط = $\frac{400000}{200000} \times \frac{500000}{400000}$

$$= 12ر٥ \% \times 2 = 25 \%$$

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار للقيمة الاجماليه} = \frac{323000}{991000} \times \frac{991000}{700000} = 0.327 \times 1.416 = 0.4657 = 46.57\%$$

ويتضح من ذلك أن نسبة العائد على الاستثمار قد انخفضت عن الحالة الاصلية ، وهذا يوضح أن الزيادة في المبيعات والارباح قد ألغيت بواسطة الزيادة في الاستثمار المطلوب . وبناء على ذلك ، فإن على المنشأة أن تقوم باختبار امكانيات التوسع البديله في المناطق وأيضا استخدام قنوات أخرى والتي يمكن أن ينتج عنها عائد أكبر أو اختيار طرق لبيع السلع ذات الربح الأكبر أو تخفيض الاستثمار أو كلاهما .

وبناء على ذلك ، فإننا نجد أن مدخل العائد على الاستثمار يعتبر ذات فائده في عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات وفي الرقابة على عمليات البيع .

نظرة تحليلية

بالرغم من الفوائد المتعددة التي يمكن أن تتحقق من وراء استخدام نظام القائمة التقديرية للمبيعات كأداة تخطيطية ورقابية إلا أنه يوجد بعض المحددات وبعض من عدم الدقة المتضمنة في عملية اعداد القائمة . ومن تلك المحددات عدم القدرة على التنبؤ بالاحداث المستقبلية بالدقة التامة (التأكد التام) ، فلكي تكون القائمة واقعية وحقيقية فإن التنبؤ بالمبيعات يجب أن يكون دقيق بدرجة معقولة حيث أن كل شيء يعتمد على هذا التنبؤ ، فالمصروفات يتم تقديرها بناء على ذلك الحجم المتنبأ به من المبيعات وغيره من الاشياء .

هذا ونجد أن بعض التتابعات طويلة الاجل للكثير من المصروفات البيعية قد تتأثر بطريقة سالبه بسبب عملية اعداد القائمة . ومثال أن تكاليف توظيف وتدريب أكثر رجال البيع مقدرة يمكن أن يؤدى الى خروج المصروفات الحالية لفترة ما عما هو مقدر لها ، بينما الحصول الكامل على عائد من مثل تلك المصروفات سوف لا يأتي بأكمله في نفس الفترة وإنما في وقت لاحق . ان الحقيقة هي أن الفوائد في الاجل الطويل لا تتضح في الفترة الحالية ، وبناء عليه فإن الادارة قد لا تشجع على عمل مثل تلك المصروفات وخصوصا أثناء فترات القائمة المحكمة .

ومن الاهمية ملاحظة أن الاعداد للقائمة بطريقة كاملة وبعنايه يأخذ وقتا وخصوصا اذا قام جميع الاطراف ذوى العلاقة بالاشتراك في اعدادها . وبناء عليه فإن ذلك الوقت المنفق على اعداد القائمة يعتبر وقت غير منتج . ومن الافضل انفاقه على الانشطة التي

تساهم في عمل الارباح • ولكن من الجهة الاخرى ، فان التخطيط الافضل والتنسيق والرقابه التي يمكن أن تساعد على تحقيقها القائمه قد يزيد أكثر من الوقت والجهد المنفق والمبذول في اعدادها •

وأيضاً فإنه في حالة عدم قبول الادارة العليا للارقام التي وردت في القائمه والموافقه عليها فإنها تعتبر غير ذات قيمه وغير واقعيه • هذا بالاضافه الى أنه اذا لم يتم متابعة الانحرافات عن القائمه ومحاولة تصحيحها فإنه سوف لا يوجد دافعيه لدى الافراد على تحقيق ما ورد بالقائمه من أرقام • فلا بد من القيام بتقييم الاداء وتصحيح الانحرافات ومتابعتها •

هذا ونجد أنه في الكثير من الحالات ، قد تكون الارقام في القائمه مبالغ فيها من قبل الجهات الطالبه لها ، فغالبا ما يوجد اتجاه للمطالبه بأكثر من الحاجه • وفي هذه الحاله فإنه قد يوجد الكثير من الاسراف في المصروفات • وذلك نظرا لانه من المتعارف عليه ، فإنه قد يتم انفاق جميع البنود المتعلقة بالمصروفات قبل أن تنتهي فتره القائمه •

هذا وبالرغم من وجود العديد من الانتقادات لانظمة استخدام القوائم التقديرية فان هذا لا يقلل من الحقيقه بأنها تعتبر أداة تخطيطيه ورقابيه على درجه من الاهميه وذلك اذا تم اعدادها بناء على فلسفه معينه والاخذ في الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات المرتبطه والمؤثره • فبدون وجود القائمه والتي تساعدنا على القيام بتسجيل النتائج الحقيقيه ومقارنتها ، فإنه لا نستطيع التأكد من أن الخطه الموضوعه قد تم تنفيذها ، هذا بالاضافه الى أنها أداة للتقييم للاداء والرقابه • وبناء عليه يمكن اتخاذ القرارات والافعال التصحيحيه باستخدام القائمه لتساعد على تحسين التخطيط حيث أنها تترجم وتصف الافعال • فهي تعتبر مرشد لمختلف أقسام المصروفات ، وبناء على ذلك فان الخطه والمبيعات المتنبأ بها يمكن ترجمتها الى توقعات الارباح •

هذا وتساعد قائمة المبيعات التقديرية على تحقيق التعاون والاتصالات بين مختلف الاقسام بالمنظمه • حيث أن عمل القائمه يتطلب تبادل المعلومات بين مختلف الاقسام وخصوصا تلك المعتمده على بعضها البعض • هذا ونجد أن اعداد القائمه يسمح بالرقابه وتقييم الاداء بالاضافه الى الفوائد السيكلوجيه التي يمكن أن تحدث مثل تخفيض ردود الفعل المتعلقة بالاضرابات ووجود وعي فيما يتعلق بالتشجيع على رقابة التكاليف وأهميه تخفيضها الى غير ذلك •

ولكن على أية حال ، فإنه يجب عدم التركيز الكبير على المقاييس الماليه والاستناد (م ٤ - التسويق والفراغ ج ٣)

الكبير على القوائم الماليه عند تقييم الاداء • ويرجع ذلك نظرا لان الارقام الماليه تكون أفضل لقياس التتابعات المتعلقة بالقرارات التي تم اتخاذها من قبل ، ولكنها لا توضح الاداء في المستقبل • فالارقام الماليه يمكن أن توضح أن الشركه قويه ولكنها لا توضح الانخفاض في الجوده أو في رضا العملاء أو غير ذلك • ولذلك فانه لا مفر أمام الشركه من استخدام مقاييس لرضا العملاء واتجاهاته ومقاييس للمواصفات والجوده كأسلحه استراتيجيه للوقوف والصمود أمام المعارك التنافسيه • ومن تلك المقاييس معـدلات المردودات ، وفترة الاستجابه ، وكفاءة التسليم وما شابه ذلك لتقييم أداء عمليات البيع وخدمات الشركه (Eccles, 1991) •

وأخيرا فان جهود يجب ان تبذل أكثر نحو تعظيم المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة من اعداد قوائم المبيعات التقديرية ، والعمل على خفض المحددات والقيود المرتبطه بها قدر الامكان • ولاشك أنه بذلك سوف تتحول القوائم التقديرية للمبيعات الى أداة علميه وعمليه نافعه ، باعتبارها تستند الى مفاهيم علميه متأصله في اعدادها ، وباعتبارها تمكن من توجيه تلك المفاهيم العلميه لخدمة التطبيق بالواقع العملي بما يمكن من سد الفجوه بين المفاهيم العلميه المتعلقة باعداد القوائم التقديرية وبين التطبيق العملي لها • ولاشك أن ذلك يتجلى من استخدام القوائم التقديرية للمبيعات كمعايير لسد الفجوه الرقابيه باستخدامها في رقبه الاداء الفعلي وتصحيح الانحرافات وسد الفجوة التخطيطيه باعادة صياغة الخطط القادمه للمبيعات باستخدام المعلومات الراجعة اضافة الى المعلومات القادمه الضروريه لاعادة صياغة الخطة لفرات قادمة • ولكننا ننوه هنا أيضا الى أن استخدام تلك القوائم لا يجب أن يتم بمفرده لقياس أداء المنشأة حيث يجب استخدام مقاييس الرضا والاتجاهات وغيرها من المقاييس غير الماليه والتي تعتبر ضروريه وهامه لتقييم الاداء البيعى ولتقييم خدمات ومنتجات وأنشطة المنشأة •

الباب الرابع

**رقابة وتقييم الأداء البيعى
والنشاط الترويجى
لسيد الفراغ**

الفصل الأول

رقابة وتقييم أداء الهيئة البيعية

مقدمة

ان تقييم الاداء ما هو الا الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على تحليل وتقييم أداء رجل البيع ومسلكه تجاه ما يكلف به من أعباء فى فترة زمنية محدده وتقدير مدى نجاحه فيما أوكل بأداءه من أعباء ومسئوليات (Denis1, et.al.,1984) . وعموما فان عملية تقييم أداء رجال البيع تعتبر على درجة كبيرة من الاهمية ويرجع ذلك الى أن الهدف الاساسى منها هو تحسين الاداء والدافعية لرجال البيع . هذا بالإضافة الى أن عملية التقييم تستخدم كأساس للترقية والنقل وانهاء الخدمة وكأساس فى عمليات المكافآت والدفع وتحديد احتياجات التدريب وفى عمليات الاختيار الى غير ذلك (McAfee , 1982; SchimeL, 1982) .

فتبعاً لنظرية التعلم فان الشخص الذى يتم مكافأته فيما يتعلق بأداء معين فانه من المحتمل أن يقوم بتكرار نفس الاداء بنفس المستوى فى المستقبل وأيضاً فان الشخص الذى يقوم بأداء أعباء معينه بطريقة ضعيفه ولم يتم مكافأته أو كوفىء بطريقة تتفق مع أداءه الضعيف فان من المحتمل أن يقوم بأداء العمل بطريقة أفضل فى المستقبل (Brief & Dawney , 1983) . وبناء على ذلك فان تقييم أداء رجال البيع يرتبط بالمكافأة والترقية ويؤثر على الدافعية وغيرها من الابعاد الاخرى المرتبطة بالتقييم .

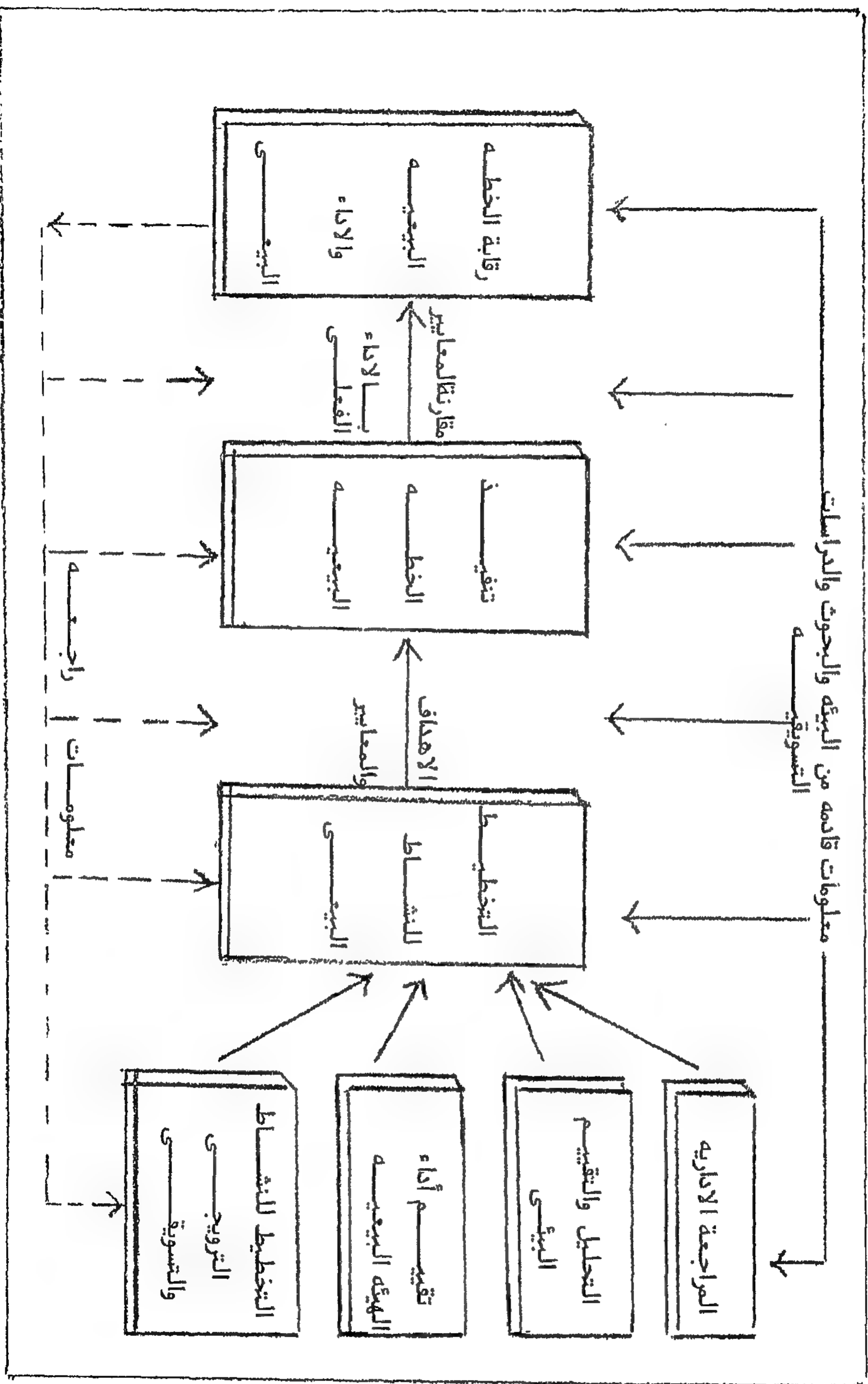
وعموماً فانه يوجد العديد من المداخل أو الانظمة التى تستخدم فى تقييم رجال البيع . وبعض من هذه الانظمة يستند الى الطرق الموضوعيه والبعض الآخر يستند الى الطرق الحكمية والشخصية . ويتم بناء على الطرق الموضوعية حساب حجم المبيعات أو اختبار الاداء على أساس من المعايير الموضوعية . أما الطرق الحكمية لتقييم أداء رجال البيع فتشتمل على نماذج الترتيب بناء على معايير ونماذج لمستويات أو لطبقات يتم عن طريقها مقارنة رجال البيع ببعضهم البعض مباشرة . وعلى أية حال فان استخدام الانظمة الحكمية قد يتبعه بعض الاخطاء ومن أهمها الحداثة، والخطأ الناتج عن التساهل أو التشدد أو الاتجاه نحو الوسط عند استخدام المقاييس المختلفة . هذا بالإضافة الى الاخطاء الناشئة عن الانطباع الشخصى والاطفاء التى ترجع الى اللون أو الجنس أو العمر وخلافه سواء كانت هذه الاخطاء مقصودة أو غير مقصودة (Gutek, 1980 & Nieva) . وأيضاً يوجد أخطاء ترجع الى التحيز والتى يمكن تخفيضها عن طريق تدريب المقيم أو استخدام أداة تقييم أقل تحيزاً (Bernerdin & Walter, 1977) .

وعلى أية حال فانه لكي يتم تحقيق الاهداف من وراء استخدام نظام معين للتقييم فانه يجب أن يتضمن نظام التقييم المكونات المتداخلة الآتية : المجهود والتنفيذ ، والنتائج ، والمعلومات الراجعة كما هو موضح في شكل (٣٩) . وإذا نظرنا عموما الى معظم أنظمة التقييم لوجدنا أنها غالبا ما تركز على واحد أو أكثر من هذه المكونات . ولكي يتم أخذ جميع هذه المكونات في الاعتبار فانه يجب توضيح مفهوم الدور وأهميته والتأكد من عدم وجود خلاف بين رجل البيع ومدير أو مشرف البيع حول مفهوم الدور الذي يقوم به . ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة ومعايير للأداء مع مصاحبة الاداء بمعلومات راجعة يمكن الاستفادة منها في إعادة صياغة الاهداف والمعايير وتحسين الاداء كما سيتضح فيما بعد . ويجب أيضا أن يتم ربط الاهداف والمعايير بالاداء . كما يجب ملاحظة أن الاهداف والمعايير المرتفعة والصعبة نسبيا تقود الى الاداء المرتفع بالمقارنة بالاهداف والمعايير غير المحددة أو السهلة .

وعموما فان تقييم الاداء يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمنظمة التسويقية لانه يلعب دورا كبيرا في زيادة فاعليتها . وبالرغم من وجود العديد من المداخل والنظم لتقييم أداء رجال البيع إلا أنها غالبا ما تقابل بالخوف وعدم الرغبة من جانب كل من رجل البيع والمقيم ويرجع السبب في ذلك الى العديد من العوامل (Teel, 1978) (Walter & Taylor, 1983) . وعلى أية حال فان عملية تقييم الاداء لرجل البيع ليست نشاطا سهلا فتعتبر من أصعب الأنشطة التي يقوم بها مدير البيع ويرجع ذلك الى العديد من العوامل والمتغيرات التي تتدخل وعملية التقييم . فوجود نظام أو مدخل معين يصلح للتطبيق ليس هو كل شيء فيجب أيضا اختبار كل من ممدى علاقه الوطيدة بين القائم بالتقييم وبين من يتم تقييمه وكذا اختبار الحساسية والاعتمادية لهذا النظام بعناية ، وأيضا اختبار مكونات النظام المصمم والتأكد من دقتها وتكاملها وفعاليتها قبل البدء في التقييم (Cascio, 1982) . هذا بالإضافة الى أنه يجب أن يتوافر في النظام المستخدم المرونة الكافية وأن يتم الأخذ في الحسبان شخصية المقيم ورجل البيع الذي سيتم تقييمه وظروف الموقف . هذا ويجب أن يكون المقيم مدربا وعلى درجة عالية من المهارة للقيام بعملية التقييم (Shapiro, 1977) .

ويوضح شكل (٣٩) اطار لرقابة وتقييم أداء الهيئة البيعية . ونقطة الانطلاق تكون من خلال المعلومات القادمة والراجعة والتي يتم الاستفادة منها والتحليل والتقييم البيئي (الداخلية والخارجية) ويتضمن ذلك تقييم أداء الهيئة البيعية وعلى ضوء ذلك التحليل والتقييم يتم اعداد الخطة التسويقية متضمنا ذلك الخطة البيعية . وتتضمن الخطة

شكل (٣٩)
رقابة وتقييم أداء الهيئته البيئية



البيعية الاهداف والتي تترجم الى معايير للأداء، ومن ثم من خلال تنفيذ الخطة البيعية يتم مقارنة التنفيذ الفعلى بالمعايير الموضوعه حيث يتم ربط ذلك بالاداء الفعلى للأفراد . وبالطبع فان ذلك يرتبط برقابة الخطة البيعية ورقابة الاداء البيعى وعلى ضوء ذلك يتم الحصول على المعلومات الراجعة التى تستخدم فى تقييم أداء الهيئة البيعية . وكما أشرنا فان تلك المعلومات تستخدم اضافة الى المعلومات القادمة فى اعادة التخطيط مرة أخرى . وهكذا كما هو موضح بالشكل (٣٩) .

الحاجة الى تقييم أداء رجال البيع

تعتبر عملية تقييم رجال البيع جزء هام من عملية الرقابة الكلية على قسم البيع . فمقاييس أداء رجال البيع جزء هام من العملية الرقابية وأيضاً بعد من أبعاد التوجيه والاشراف على مجهودات المبيعات . وعموماً فانه اذا كانت عملية التقييم منظمة وموضوعية ومعرفة بدقة ، فان ذلك سوف يساعد على تحسين وتطوير الاداء الكلى لرجال البيع . فنظام وبرنامج التقييم الجيد والمصمم بعناية والذي يستخدم معيار موضوعى مع استخدام الحكم الشخصى يمكن المقيم من معرفة وتحديد أصحاب الاداء الضعيف وأيضاً مناطق الضعف . ويمكن أيضاً أن يستخدم المقيم المقابلات الشخصية فى عملية التقييم وذلك بعد القيام بتقييم الاداء باستخدام النظم المختلفة وذلك حتى يمكن مناقشة نقاط القوة والضعف لرجال البيع . ان عملية الاتصال وجها لوجه بين رجل البيع ومدير المبيعات (المقيم) تعتبر من أفضل الطرق لسماع وجهة نظر رجال البيع وخصوصاً فى حالة ما اذا كان رجال البيع موزعين على مساحة جغرافية كبيرة ، فيمكن عن طريق مواجهته مناقشة مستقبل المبيعات ومعرفة وجهات نظر كل من الطرفين بما يحقق ويساعد على تحسين الاداء فى الاتجاه المطلوب . فالاتصال وجها لوجه بالاضافة الى نظام التقييم المستخدم يساعد على تقريب وجهات النظر بما يحقق الصالح العام ويحقق استخدام أفضل طرق ووسائل البيع والتركيز على أشياء معينة بما يساعد على تحقيق الاهداف لرجال البيع وبقسم البيع والمنشأة ككل .

ومن ذلك نجد أن النظام المستخدم للتقييم وما يدعمه من أنظمة للاتصال (كالاتصالات وجها لوجه) وأنظمة الاهداف (وموء شرات للاهداف المرجو تحقيقها) يساعد على تحقيق ما ترغب المنشأة فى تحقيقه . فاذا كانت المنشأة تسعى الى تحسين الربحية على المبيعات فان أدوات التقييم يجب أن تركز على هامش الربح أو الربحية على المبيعات . وأيضاً على المقابلات الشخصية (الاتصالات وجها لوجه) والتي تمكن من مناقشة ليس فقط الاداء الاجمالى

وتقييمه وانما ايضا التركيز على الاهداف المستقبلية وما ترغبه المنشأة في تحقيقه من وراء استخدام رجال البيع .

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه حينما يعرف رجل البيع بأن أداءه سوف يتم تقييمه وسوف يتم مقارنته مع رجال البيع الآخرين فإنه سوف يبذل قصارى جهده لتحسين أداءه . ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن تقييم الأداء يمكن أن يقود الى تحسين الدافعية وذلك في حالة ما اذا تم تصميم النظام على أفضل وجهه وبحيث يأخذ في الحسبان جميع العوامل والمتغيرات المحيطة وبراى جميع الظروف والملابسات المحيطة كما سيتضح فى موضع آخر أما اذا لم يتم مراعاة جميع العوامل أثناء عمل اجراءات التقييم فان ذلك يمكن أن يقود الى نتائج عكسية ويؤدى الى تخفيض الدافعية والمعنويات بالنسبة لرجال البيع .

ومن الضروري بمكان ملاحظة أن المعلومات المرتدة من نظام التقييم تعتبر على درجه كبيرة من الأهمية وذلك نظرا لان المعلومات الراجعة توضح ما اذا كان الاداء مقبول وعند المستوى المطلوب أم لا وما اذا كان هناك حاجة الى التحسين وكيف يتم ذلك التحسين . هذا بالإضافة الى أن تقييم الاداء اذا ما تم بالاسترشاد بمعايير محددة مسبقا وبناء على أداء مسبق لرجال البيع فإنه يمكن بسهولة من معرفة وتحديد رجال البيع الكفاء . هذا بالإضافة الى أن تقييم الاداء يساعد على اكتشاف المشكلات فى الوقت المناسب وذلك حتى يمكن اتخاذ القرارات الضرورية للتصحيح .

ويوجد العديد من العوامل والاسباب التى تستدعى تطبيق برنامج تقييم الاداء ومن أهمها الاتى (Patty & Hite, 1988) : يوجد العديد من الاسباب المتنوعة التى تؤدى الى نجاح أو فشل رجال البيع والتى قد يكون من الصعوبة تحديدها بدون استخدام نظام تقييم سليم ، فيوجد العديد من العوامل والاسباب التى لا يمكن مراقبتها والتحكم فيها بواسطة رجال البيع ومن أمثلة ذلك التنبؤ غير الدقيق بالمبيعات ، أو الحصص البيعية غير الواقعية والتى من الصعوبة الوصول اليها ، أو الكوارث والاضرابات وخلافه ، أو الافعال المنافسة الخارقة للعادة . ان الفشل فى تحديد وتعريف هذه الاحداث يمكن أن يؤدى الى تقييم غير عادل لاداء رجال البيع ، عندما يكون الاداء غير مرضى . ويجب على رجل البيع أن يتم نقله الى منطقته أخرى أقل طلبا ، ان برنامج التقييم الرسمى المطبق عبر الوقت يمكن أن يمد بالاثبات الضرورى ، ان التقييم الرسمى الدورى يساعد على الامداد بالمعلومات الضرورية لتحديث توصيف العمل ، ويمد أيضا التقييم بالاساس للتدريب ، والتقييم ، والدافعية ، وأيضا يساعد على التقدم .

وأيضاً فإن عملية التقييم تمتد بالاساس لتحسين الاداء الكلى والذي يمكن تحقيقه من خلال استخدام الطرق الاتية : استئصال أو تحسين الاداء الضعيف ، توجيه أفعال رجال البيع فى الاتجاه المرغوب ، تحسين الدافعية حيث أن تقييم الاداء يمكن أن يحسن الدافعية ، الامداد بالمعلومات الراجعة عن مدى قبول وفعالية الاداء السابق ، تحديد الافراد ذوى الصفات المعينه للمراكز الادارية ، اكتشاف المشاكل الطارئة (المتعلقة بكل من المناطق البيعية وبتدريب رجال البيع وتطبيق المجهودات) وذلك فى الوقت المناسب واتخاذ القرارات التصحيحية لها (Hartely, 1979) .

رقابة القوة البيعية

يوجد سببين واضحين لاهمية الرقابة الصحيحه على القوة البيعية ، أولاً : ان البيع الشخصى غالباً ما يكون أكبر مكونات المصروفات التسويقية فى السعر النهائى للمنتج ، ثانياً : اذا لم يوجد قوة بيئية موجهة ، مدفوعه ، ويتم مراجعتها على أساس مستمر ، فانه من المحتمل أن تكون أقل كفاءة عما هو مرغوب منها . ويتضمن رقابة القوة البيعية أربع وظائف أساسية وهى (Peter, et.al., 1982) : (١) التنبؤ بالمبيعات ، (٢) تأسيس الحصص البيعية ومبيعات القطاعات ، (٣) تحليل المصروفات ، (٤) الدافعية ، ومكافأة الاداء .

التنبؤ بالمبيعات .

يعتبر التنبؤ بالمبيعات للفترة المستقبلية جوهر العملية التخطيطية . ومن وجهة النظر العملية ، فان التنبؤ يجب أن يتم عمله على أساس قصير الاجل وأيضاً على أساس طويل الاجل لاغراض أخرى غير ادارة القوة البيعية .

ان التنبؤ بالمبيعات ما هو الا تقدير علمى للكمية من المخرجات للمنشأة اما بصورة نقدية أو فى صورة وحدات والتي يمكن بيعها أثناء فترة مستقبله معينه تحت الخطط التسويقية المعروضه وتحت مجموعة الظروف الاقتصادية ويتم استخدام التنبؤ بالمبيعات للاغراض الاتية (Dalrymple , 1975) : (١) تأسيس الحصص البيعية ، (٢) التخطيط للجهود البيعية الشخصية وأيضاً للأنواع الأخرى من الأنشطة الترويجية فى اطار المزيج التسويقي ، (٣) وأيضاً استخدام التنبؤ فى تقدير المصاريف البيعية ، (٤) كما يستخدم أيضاً فى التخطيط والتنسيق للإنتاج ، التوزيع المادى ، المخزون ، القوة

البشرية ، وخلافه •

وقد أصبح التنبؤ بالمبيعات أكثر تعقيدا وخصوصا مع زيادة الاحتياج الى الكمبيوتر ووجود العديد من المتغيرات المتداخلة والمؤثرة في عملية التنبؤ ، وأيضا عدم وجود طريقة واحدة شائعة الاستخدام وذات نتائج دقيقة للتنبؤ بالمبيعات في جميع الاحوال وتحت كل الظروف • ومن الطرق المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات طريقة آراء مجموعة من المديرين التنفيذيين ، وطريقة آراء مجموعة من رجال البيع ، وطريقة توقعات العملاء وطريقة تحليلات السلاسل الزمنية ، وطريقة تحليلات الارتباط ، ونماذج المحاكاة ومعامل النمو •

تأسيس مبيعات القطاعات والحصص البيعية •

ان التنبؤ بالمبيعات هو جوهر وأساس العملية التخطيطية للجهود التسويقية في اطار الخطة الشمولية للمنشأة • فهو يدفع الادارة للنظر بطريقة متمحصة وانتقادية للأداء الماضي ومقارنته مع أهداف المبيعات التي تم وضعها • ان هذه الاهداف تمثل المبيعات المرتقبة للسوق (أو مبنية على التقديرات المشتقة من التنبؤات بناء على المنتج ودرجة استيعاب القطاعات المختلفة •

ان مبيعات القطاعات عادة ما تكون لمناطق جغرافية معينة يتم توقيعتها الى رجال البيع • وهذه المناطق تمثل محاولة لجعل عمل البيع أكثر كفاءة فيما يتعلق بالرقابة على العمليات البيعية فهذا التقسيم لاجمالي السوق الى وحدات أو أقسام أصغر يُسهل احكام الرقابة على العمليات البيعية • وهذه الاقسام أو الوحدات من السوق تمثل مجموعات من المستهلكين المرتقبين والحاليين • ويمكن أيضا أن يتم تأسيس القطاعات بناء على المنتج أو استخدام أي أساس آخر خلاف الأساس الجغرافي • وعلى أية حال فان تأسيس القطاعات البيعية يساعد على تسهيل عملية التخطيط للمبيعات ويُسهل أيضا التنسيق للبائع الشخصي والمعاملات ، والتخزين ، والاشكال الاخرى للعملية الترويجية. ويساعد أيضا على وجود علاقات أفضل مع المستهلكين وذلك نظرا لتأقلم رجال البيع بطريقة أفضل مع العملاء الذين يتم خدمتهم في قطاع معين • وأيضا نجد أن تأسيس القطاعات البيعية يعتبر طريقة فعالة للتأكد من أن كل سوق قد تم تغطيته جيدا • هذا بالاضافة الى أن ذلك يساعد الادارة على التقييم والرقابة للتكاليف البيعية وتقييم الاداء بطريقة أكثر كفاءة •

وتمثل الحصص البيعية أهداف بيعية محددة لكل قطاع أو لكل وحدة بيعية خلال

فترة زمنية معينة • وتعتبر الحصة البيعية أداة تخطيط ورقابة وذلك نظرا لانها تمد الادارة بمقياس أو بمعيار كمي للأداء • ومن أكثر الطرق شيوعا في تأسيس الحصص للقطاعات هو ربط المبيعات الى المبيعات المرتقبة والمتنبأ بها • فلو أن منشأة ما في قطاع معين وليكن (س) قد قامت بتقدير المبيعات للصناعة لمنتج معين بمقدار ٨٠٠٠٠٠٠ جنيه في السنة ، عندئذ فان الحصة البيعية سوف تكون ١٦٠٠٠٠٠ جنيه وذلك بناء على أن نصيب تلك الشركة من السوق هو ٢٠٪ • ويمكن أن تكون تلك الحصة أكبر من حصة المبيعات للعام السابق (وذلك بافتراض ثبات الاسعار) •

وعند تأسيس الحصة البيعية للقطاعات الفردية أو لافراد البيع فان الادارة تحتاج للاخذ في الحسبان أن القطاعات لا تملك مبيعات مرتقبة متساوية ولذلك فان المكافآت يجب أن يتم تعديلها بناء على ذلك ، وأيضا فان رجال البيع لا يملكون جميعا نفس المقدرة ، وبالتالي يجب مراعاة الاختلافات في القدرات وتوقيع الحصص بناء على ذلك • كما يجب أيضا مراعاة أن نشاط المبيعات في القطاع يمكن أن يختلف من فترة الى فترة أخرى • وعليه فان الحصص البيعية يمكن أن تتغير ليس فقط في القطاعات ولكن أيضا فيما يتعلق بالانشطة الموقعة • ولذلك فانه يجب توقيع الحصص ليس فقط للمبيعات في صورة نقدية وانما أيضا لكل وظيفة بيعية رئيسية •

تحليل المصروفات •

تعتبر رقابة المصروفات من الانشطة الرقابية الهامة ويرجع ذلك الى تأثيرها على الارباح • ان تخطيط المبيعات يجب أن يتضمن تقدير المصروفات البيعية ، فجوهر التخطيط هو التنبؤ بالمبيعات المرتقبة • ويوجد العديد من الطرق لتقدير المصروفات البيعية ولكن غالبا ما يتم تقدير المصروفات البيعية من أسفل الى أعلى على الهيكل التنظيمي ، فكل مدير قطاع أو منطقة يقوم بعمل تقديرات للمصروفات والتنبؤ بالحصص البيعية • وهذه التقديرات يتم اعدادها عادة لفترة سنة ويتم تقسيمها بعد ذلك الى فترات أصغر (ربع سنوية وشهرية مثلا) ويتم مراجعة هذه الطلبات التقديرية بواسطة المكتب الرئيسي ، وعادة ما يتم تقسيم المصروفات الى مصروفات ثابتة ومتغيرة وشبه متغيرة أو يتم تقسيمها الى مباشرة وغير مباشرة • فعناصر معينة مثل الايجار أو المرتبات الادارية تكون ثابتة على الاقل في الاجل القصير ، وتعتبر المصروفات المتعلقة بالقوة البشرية هي المصروفات الاساسية والتي يمكن أن تكون ثابتة أو شبه متغيرة ويعتمد ذلك على خطة المكافأة المستخدمة • أما عناصر أخرى مثل تكاليف السفر ، والعينات ، ومواد الترويج الاخرى فتعتبر متغيرة في

طبيعتها • وبعض المصروفات يمكن توقيعتها مباشرة الى مبيعات منتجات معينه مثل العينات أو المعارض بينما بعض المصاريف الاخرى تكون غير مباشرة كما هو الحال في المرتبات الادارية والايجار • ان العمولات البيعية ومصاريف الشحن تتجه الى أن تتغير بنسبه مباشرة مع المبيعات بينما مصاريف السفر وما يصرف على المقابلات يمكن ألا يتم ربطها بحجم المبيعات بنسبة مباشرة • ويجب ملاحظة أن التكاليف البيعية يتم تقديرها وتقسيمها بناء على خطوط المنتج ، أو المنطقة البيعية ، أو المستهلكين ، أو رجال البيع ، أو أى وحدة أخرى • ويتطلب التقدير الصحيح وجود نظام فعال لمحاسبة التكاليف ويتم استخدام تلك النظام فى تحليل التكاليف التسويقية كوسيلة للرقابة •

الدافعية ومكافأة الاداء •

تتضمن وظيفة التوجيه لمدير المبيعات ليس فقط الدافعية والمكافأة للقوة البيعية، ولكن أيضا العديد من الوظائف الاخرى • وبالرغم من ذلك فان هذين النشاطين يعتبران أكثر أهمية • ومن الناحية العملية فان مدير المبيعات يعتبر مسئولا عن الارتفاع بمعنويات القوة البيعية من خلال الاشراف والتوجيه الفعال •

ان نظام المكافأة يجب أن يتم تطويره وتعديله ليواجه احتياجات المنشأة • ويجب أن تكون الخطة ذات مغزى أى يكون لها ترشيد منطقى لكل من الادارة والقوة البيعية • ويجب ألا تكون الخطة معقدة بالدرجة التى لا يتم فهمها ، ويجب أن تكون عادلة وتحقق المساواة لتجنب التظلم من جانب القوة البيعية • وأيضاً يجب أن نوءد على المكافأة بناء على الاداء وتناسبها مع النتائج ، وأيضاً يجب أن تسمح الخطة لرجال البيع بكسب مرتبات تمكنهم من الاحتفاظ بمستوى معين من المعيشة ، وأيضاً يجب أن تكون خطة المكافأة أولاً وأخيراً عاملاً مساعداً لتحفيز القوة البعية • وسوف نقوم بشرح ذلك فى الفصل الخاص •

ويوجد نوعين أساسيين من المكافأة وهى استخدام المرتب أو العموله ويمكن أن يتم استخدام كل منهما أو أى منهما ، ويعتمد ذلك على الاهداف المرجوة من وراء الخطة الموضوعية • ويوجد بعض العناصر الهامة لخطط المكافأة البيعية وهى : الحساب الجارى ، مدفوعات خاصة للعمليات البيعية ، مدفوعات فى صورة مكافآت اضافية ، جوائز خاصة ، المشاركة فى الارباح ، مسموحات المصروفات ، تعظيم المكاسب لنقطة معينه ، المزايا العينية • وسوف نقوم بشرح ذلك فى الفصل الخاص به بشئ من التفصيل •

نماذج رقابة رجال البيع

يوجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لرقابة أنشطة رجال البيع • ان استخدام نماذج الرقابة تكون بهدف تحسين كفاءة وأداء العمل لرجال البيع • وهذا يساعد على الاتصالات برجال البيع وتحسين التغطية للمناطق البيعية المختلفة وتخفيض الوقت المفقود والضائع الى أدنى حد ممكن • فالرقابة والمتابعة تجعل الادارة على علم بما يحدث وبالتالي تستطيع الامداد بالمساعدة وبالمعلومات والتعليقات في الوقت المناسب • ويوجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في الرقابة ومنها الاتي (Still & Cun- diff, 1969) :

استخدام الاشراف في عملية رقابة رجال البيع وتقييمهم •

بغض النظر عن من يقوم بعملية الاشراف ، فان المشرف يقوم بعمل علاقات مع رجال البيع وذلك لملاحظة وتقييم وتسجيل أداء المبيعات وتصحيح العجز في الاداء ، وتوضيح مسؤوليات العمل وواجباته ودفع وتحفيز رجال البيع واخبارهم بأى تغييرات تحدث في سياسة الشركة ومساعدتهم على حل المشكلات داخل وخارج المنشأة والقيام بتدريبهم باستمرار وتوجيههم الى الصواب • ومن هنا نجد أن المشرف يقع على عاتقه القيام بمتابعة وتوجيه رجال البيع حتى يتم الوصول بهم الى الاداء المطلوب وتحقيق أهداف المنشأة على أتم وجه ممكن •

والسوء ال الذي يتبادر الى الذهن الآن ماهو نموذج الاشراف المطلوب والامثل ، وما اذا كان من الافضل أن يكون الاشراف مستمر بطريقة كبيرة أم غير مستمر أم متغير على حسب الظروف والاحوال وطبيعة العمل وما يترأى للادارة على حسب التغيرات التي تحدث • وعلى أية حال فان درجة الاشراف يتوقف على العديد من العوامل ومنها معدل دوران رجال البيع ، نسبة التكاليف الى المبيعات لتكاليف البيع المباشرة بالمقارنة بالوحدات الاخرى ، معدل دوران العملاء وما اذا كانوا مستقرين أم لا ، معدل الشكاوى من العملاء ، معدل الطلبات عن طريق التليفون أو البريد ، درجة معنويات رجال البيع وما يترتب على ذلك من التأثير على الاتجاهات والاخلاص في العمل والمبالاه أو عدم المبالاه الى غير ذلك ، عدد مرات الاتصالات ، نسبة الاتصالات الى الطلبات ، الى غير ذلك من العوامل التي يمكن أن توءثر على درجة الاشراف • وعلى أية حال فان هذه العوامل وتحديدها وما اذا كانت مرتفعة أم منخفضة تعتبر مرشد لتقييم فاعلية المشرف

وتحديد درجة الاشراف، ويجب على المنشأة أن تقوم بعمل التعديلات اللازمة في نموذج الاشراف ونوع الاشراف على حسب تغير العوامل والظروف المؤثرة وبعد دراسة نوعية رجال البيع الى غير ذلك .

وهنا يجب على الادارة أن تحدد المواصفات الضرورية واللازمة والتي يجب أن تتوفر في المشرف على ضوء الظروف والعوامل والمتغيرات المحيطة . فيجب أن يكون المشرف معلم جيد ويكون على وعى وادراك ومعرفة باحتياجات التدريب وكيفية ، وعلى مقدرة بمعرفة وتحديد طرق أفضل لاداء الاعمال . وأن يتصف بالصبر والحكمة في التعامل مع الامور والمشكلات وحلها . ويجب أن يكون لديه المهارة في كيفية التعامل مع الافراد والمواقف الى غير ذلك .

الرقابة من خلال الخطط (تحديد المسارات وجدولتها) .

ان تحديد مسار مخطط لرجال البيع ووضع جداول للاتصالات والتحركات يساعد على تحسين أداء رجال البيع حيث أنهم يعملون حسب الخطة الموضوعة ويساعد ذلك أيضا الادارة على الرقابة بفاعلية حيث أنها تعرف مسارهم وتعرف تحركاتهم وبالتالي تستطيع الاتصال بهم في أى وقت ومساعدتهم وامدادهم بالعون اللازم اذا تطلب الامر ذلك .

ولكى يتم تحديد المسارات ووضع الجداول فانه يجب أن تتوفر لدى الادارة معلومات كافية عن العملاء وعددهم وموقعهم ووسائل المواصلات المتاحة ومعدل عدد الاتصالات اللازمة لمختلف الاحجام ومختلف الطبقات من العملاء . وأيضا يجب أن يتوافر خرائط تفصيلية عن المناطق البيعية والعوامل الجغرافية ووسائل المواصلات المتاحة والمتوافرة في المناطق المختلفه .

ونجد أن بعض المنشآت قد تقوم بتحديد ووضع جداول محددة بساعات الاتصالات لرجال البيع وتحديد جداول بمواعيد المقابلات . والبعض الآخر لا يستخدم خطط الجدولة ويكتفون بأن يقوم رجل البيع بتحديد المواعيد للمقابلات مقدما . ويجب أن يتوافر لدى الادارة معلومات كافية عن الوقت المطلوب لكل اتصال ووقت الانتظار ووقت السفر والتحركات بين كل مقابلة وأخرى والوقت المطلوب لعمل المقابلات مع العملاء الى غير ذلك . ويجب أن يتم مراعاة الظروف الطارئة وما قد يحدث من عوامل غير متوقعة اثناء رحلة رجل البيع وأخذها في الحسبان . ومن الجدير بالملاحظة أن خطط تحديد المسار والوقت تصلح جيدا للكثير من الاعمال مثل شركات البترول وتوزيع الادوية وتجارة الجملة فيمكنهم تحديد

المسارات والوقت لرجال البيع لتوزيع السلع الى غير ذلك • أى أن خطط المسارات والجدولة تصلح أفضل فى الاعمال المتكررة الاتصالات ، وأن يكون المستهلكين متجانسين ، ووقت السفر قصير بين كل اتصال وآخر ، وفى حالة كون المنتجات نمطية ولا تحتاج للوقت الكبير فى عملية البيع •

وعلى أية حال فان وضع خطة للمسار وجدولة للوقت يساعد مدير المبيعات فى عملية الرقابة على رجال البيع وتحركاتهم وكيفية توزيع وقت عملهم وكيفية قضاء الوقت • ويجب أن تكون الخطة الموضوعة للمسار للوقت واقعية وأن تراعى جميع العوامل والظروف وتأخذ فى الحسبان الاشياء غير المتوقعة والتي يمكن أن تحدث • ويجب أن يتم فحص تلك الخطط بين الحين والآخر حتى يتم تعديلها على حسب التغيرات التي يمكن أن تحدث.

عملية التقييم

تعتبر عملية التقييم على درجة كبيرة من الاهمية للمنشأة ولرجال البيع • ولكى تتم عملية التقييم على أفضل وجه وتساعد على تحسين سلوك رجال البيع فانه من الضرورة أن تساعد فى دفع رجال البيع على تحسين الاداء واعطاء هم فرصة للمشاركة وأيضاً وجود اتفاق على الاهداف وكيفية تحقيقها ووجود انتماء لدى رجال البيع على تحقيق هذه الاهداف، وفى نفس الوقت الا تكون الاهداف غير واقعية بحيث يصعب الوصول الى تحقيقها وأن تعكس تلك الاهداف الظروف الحقيقية فى كل منطقة سواء ما يتعلق بالمنافسة ، أو الخبرة، أو المستهلكين ، أو مساعدة المنشأة أو خلافه • وأن يتم استخدام أدوات موضوعية للقياس. وعموماً فان عملية التقييم يمكن أن تتم كالآتى :

تحليل العمل وتوصيفه •

يتضمن تحليل العمل توفير ودراسة وتلخيص المعلومات التى تستخدم كأساس لتوصيف العمل • ويتكون تحليل العمل من القيام بتحليل البيئة الثقافية والاجتماعية والتنافسية التى يعمل فيها رجل البيع وما اذا كانت بيئة العمل كاملة المنافسة أم لا. وماهى العلاقات الاجتماعية ونوعها مع المشترين الاساسيين وما اذا كان من الافضل تحسينها أم لا يتطلب الامر ذلك • وأيضاً يجب أن يتم تحديد الواجبات التى يتطلب من رجال البيع القيام بها وتحديد ما اذا كان رجل البيع يعرفها تماماً أم يفهمها بطريقة مختلفة. هذا ويجب جمع معلومات عن رجال البيع فى المنشأة وبناءً على تلك المعلومات التى يتم جمعها يتم

وضع توصيف للعمل. ومن الاهمية مراجعته مع أولئك الافراد الذين يهمهم ذلك، حيث يستخدم توصيف العمل كمرشد فى عملية توظيف رجال البيع وتدريبهم والاشراف عليهم وتقييمهم ومكافأتهم الى غير ذلك . ويجب أن يراعى فى توصيف العمل الشروط المطلوبه من حيث الكتابة ودرجة التفصيل وعدم الاختصار الشديد والوضوح والتحديد الدقيق حتى يكون مفهوم لكل من المشرف ورجل البيع، وأن يكون محددا تماما أمام رجل البيع المسئوليات والاعباء والواجبات التى يجب أن يقوم بها حتى يمكنه تقييمه على أساس سليم .

مقاييس أو أسس تقييم الاداء .

بناء على التوصيف الذى تم وضعه لرجل البيع يتم تطوير عددا من المعايير الوصفية والكمية والذى يتم بناء عليها قياس أداء رجل البيع وتقييمه . وبالطبع فان اختيار تلك المعايير يتوقف على متطلبات العمل وعلى الاهداف المرغوبه من جانب المنشأة .

عموما يوجد العديد من المقاييس الكمية التى يمكن استخدامها لقياس أداء رجل البيع . ويجب الاخذ فى الحسبان أن استخدام مقياس واحد قد لا يكون محبزا لقياس الاداء الكلى لرجل البيع، وعليه فانه يجب أن يتم استخدام اتحاد من المقاييس حتى يمكن قياس الاداء الكلى لرجل البيع وتقييمه على أساس سليم . ومن هذه المقاييس حجم المبيعات بالجنيه وبالوحدات ، حجم المبيعات فى العلاقه بالحصه البيعية ، اجمالى الارباح على السلع المباعة ، وهامش الربح ، ومعدل أو عدد مرات الاتصالات اليومية ، ومتوسط عدد الطلبات فى اليوم ، ومتوسط حجم الطلب ، ومصروفات رجال البيع ونسبة المصروفات ، وعدد الحسابات الجديدة ونسبة الاتصالات الى عدد الطلبات . ويجب ملاحظة أن كل من هذه المقاييس له استخداماته الخاصة به فبعضها يستخدم لقياس الربحية والبعض الآخر يستخدم لقياس الفاعليه .

وعلى أية حال يعتبر حجم المبيعات من أكثر المقاييس الكمية شيوعا فى الاستخدام ومن أسهلها . فرجل البيع الذى يحقق مبيعات أكبر هو الافضل . ولكن من النادر استخدام هذا المقياس بمفرده وذلك نظرا لان رجال البيع فى المناطق المختلفة لا يخضعون لنفس الظروف والعوامل ، فالظروف والعوامل والمتغيرات المحيطة والموء ثرة على كل منطقة تختلف عن المنطقه الاخرى . فنجد مثلا أن بعض المناطق قد تكون مكتظه عمن المناطق الاخرى أو يوجد بها محلات تجارية أكثر أو مستوى الدخل بها مرتفع . كما أنه لا يمكن تطبيق هذا المقياس على جميع أنواع الاعمال عموما . وعليه فانه من الاهمية بمكان (م ٤١ - التسويق والفراغ ج ٣)

تطوير مقاييس لاداء المبيعات النسبي مثل نسبة المبيعات الى الحصة البيعية . وهذا أيضا قد لا يكون كافيا نظرا لانه لا يخبر بأى شىء عن المساهمة فى الارباح حيث أن رجل البيع يمكنه التركيز على بيع السلع المنخفضه فى هامش الربح والتي تكون أسهل فى بيعها . ويعتبر اجمالى الربح على المبيعات مقياس هام للكفاءة خصوصا عندما يتم بيع سلع متنوعة ومختلفة من حيث اجمالى هامش الربح .

وعموما فان استخدام مقياس معين يطبق على جميع المناطق قد لا يصلح وخصوصا فى حالة اختلاف المناطق من حيث المنافسة وخلافه من العوامل المحيطة . فنجد أن معدل الاتصال يمكن أن يتغير تبعا لرغبة العملاء ، ولكن عندما يتم مقارنتها بمعدل المعدلات لرجال البيع فى مناطق متشابهة فانها يمكن أن تخبرنا بأشياء معينة . فنجد أن المعدل المنخفض عن المعيار يمكن أن يوضح أن رجل البيع لا يقوم بالعمل يوم كامل ، أو أنه يقوم بانفاق الكثير من الوقت مع كل عميل ، أو أنه يتم انفاق الكثير من الوقت فى الانتظار لروءية العميل ، ومن الجهة الاخرى فقد يكون زيادة عدد الاتصالات اليومية يوضح عدم ملاءمة الوقت والانتباه المخصص لكل عميل .

ويوجد العديد من المقاييس التى يمكن استخدامها لتوضيح قدرة رجل البيع على معرفة مكان المشتري والانتهاى واتمام عملية البيع . ومن تلك المقاييس نسبة أو متوسط التحصيل والذي يوضح عدد الطلبات المستلمة بالمقارنة بعدد الاتصالات التى تم عملها . ويمكن أيضا مقارنة متوسط عدد الطلبات اليومية مع متوسط حجم الطلب والتى توضحها اذا كانت الطلبات صغيرة أو غير مربحه حتى ولو كان اجمالى حجم المبيعات مرضيا . وبناء على ذلك نجد أن استخدام معيار كمى واحد لقياس أداء رجل البيع ليس كافيا . وانما يجب الحكم على الاداء وتقييمه باستخدام عدة مقاييس والا فان الحكم يمكن أن يكون غير صحيح . ويوضح المثال التالى ذلك . فاذا افترضنا وجود ٦ من رجال البيع فى منظمة ما وهم أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، و ، وأنه قد تم تقييمهم بناء على بعض الابعاد وباستخدام بعض المقاييس وهى عدد الاتصالات اليومية ، متوسط عدد الطلبات اليومية ، ونسبة عدد الطلبات الى عدد الاتصالات اليومية كما هو موضح فى الجدول التالى (٢٧) :

جدول (٢٧)

رجال البيع	عدد الاتصالات اليومية	متوسط عدد الطلبات اليومية	نسبة الطلبات الى عدد الاتصالات تقريبا
أ	١٢	٤٥	٣٧.٥%
ب	١٤	٤٣	٣١%
ج	١٣	٣٨	٢٩%

جدول (٢٧) : مستمر

د	١٨	٤٥	%٢٥
هـ	٢٠	٤٢	%٢١
و	٢٢	٤١	%١٩

ويتضح من الجدول (٢٧) أن رجل البيع أ هو أكثر رجال البيع فاعلية بناء على المقاييس المستخدمة . حيث أن عدد مرات الاتصالات اليومية منخفضه وفي نفس الوقت نسبة الطلبات الى عدد الاتصالات كبيره والتي توضح أن اتفاق وقت أكبر على الاتصال ينتج عنه ارتفاع معدل الانتهاء من شىء ما . ورجل البيع و الذى يحقق أقل نسبة طلبات الى عدد الاتصالات يحتاج الى مساعدة فى أن يصبح أفضل من حيث القدرة على اتمام وانهاء العملية البيعية فهو من المحتمل أن يقوم بعمل اتصالات كثيرة ولكنه لا ينفق وقت كاف مع كل عميل حتى يتم اتمام الصفقه . ورجل البيع ج والذى يملك أقل متوسط لعدد الطلبات اليومية ، فانه يجب أن يتم تشجيعه على عمل اتصالات أكثر وأيضاً التركيز على أن يكون أفضل من حيث اتمام عملية البيع .

وهنا وبناء على المعايير المستخدمة السابقة فإن أ هو الافضل، ولكن اذا تم حساب انتاجية كل منهم فى اليوم فقد يختلف الوضع كما هو موضح فى جدول (٢٨) التالى :

جدول (٢٨)

رجال البيع	متوسط حجم الطلبية بالجنيه	عدد الطلبيات	متوسط الانتاجية اليومية
أ	٤٢٠	٤٥	١٨٩٠
ب	٦١٠	٤٣	٢٦٢٣
ج	٥٦٠	٣٨	٢١٢٨
د	٥٢٠	٤٥	٢٣٤٠
هـ	٥١٠	٤٢	٢١٤٢
و	٥٠٠	٤١	٢٠٥٠

وبناء على الجدول السابق نجد أن أ لم يعد هو الافضل وانما أصبح أضعف ممثلاً للمبيعات ، ونجد أن ب هو الافضل من حيث متوسط الانتاجية اليومية . وعليه نجد أن استخدام معايير معينه قد لا يكون كافياً لتوضيح رجل البيع الافضل من حيث الاداء . وانما يجب أن يتم استخدام أكثر من معيار حتى يمكن الحكم الصحيح على الاداء ، فنجد أن استخدام متوسط عدد الاتصالات بمفرده لا يكفى أو استخدام متوسط عدد الطلبات بمفرده قد لا يكفى فى جميع الاحوال . وهنا يجب أن نلاحظ أن استخدام المعايير

للمقارنة والحكم على أداء رجال البيع يمكن استخدامه بعدالة وذلك فى حالة كون جميع القطاعات والمناطق متشابهة من حيث المجهود الذى يبذل من جانب رجل البيع ومن حيث الحصص البيعية المطلوبة فى كل منطقة الى غير ذلك من العوامل • أما فى حالة اختلاف المناطق من حيث الظروف والمتغيرات الموجودة فانه يجب أن يتم استخدام مقاييس اضافية للحكم على أداء رجال البيع •

هذا عن المقاييس الكمية أما المقاييس الوصفية فانه يمكن استخدامها أيضا فى تقييم أداء رجال البيع وذلك عن طريق القيام بترتيب رجال البيع من الضعيف الى الافضل فالافضل وهكذا تبعا للعوامل الشخصية الاتية : التعاون ، الاخلاص ، العدوانية ، المظهر ، الطموح ، الصبر ، الخلق ، الابداع ، التخيل ، التصور ، الاعتمادية ، المرونة ، الحكمة ، الرغبة فى تحمل المسؤولية ، العمل بجدية ، الثبات العاطفى . ويمكن استخدام بعض العوامل الاخرى لترتيب رجال البيع بناء على بعض الابعاد المختلفة والمتعلقة بالعلاقة مع العملاء والعلاقات بالمنشأة والمعرفة بالمنشأة ومنتجاتها ، والقدرة على اقبال واتمام البيع أو الانتهاء منه ، والقدرة على تناول الاعتراضات ، وخدمة العملاء ، مدى اعتبار الارباح ، الرغبة فى البيع ، المهارة فى حل مشكلات العملاء ، تكرار الاتصالات ومدى توافر ذلك ، الخبرة فى الامداد بالمساعدة والخدمات للعملاء ، الوعى بمتطلبات العمل ، الاتجاهات نحو عملية التعلم ، الادراك بالعلاقات مع العملاء بالمنشأة ورجال البيع ، الفهم بالعلاقات الشخصية المتداخلة ، التنسيق مع العلاقات بالوظائف الاخرى ، الرغبة والقدرة على طلب طاقات جديدة ، التعرف بالمشكلات وامداد معلومات مرتدة عنها ، التركيز على خط الانتاج الى غير ذلك •

وهنا يجب أن يتم تعريف تلك الصفات جيدا وتحديدتها تحديدا جيدا والا فانه يمكن ترتيب رجل البيع نفسه بطرق مختلفة • وبناء على ذلك فان الترتيب قد لا يعكس مستوى الاداء بطريقة فعالة ، فنجد مثلا أن القدرة على اتمام البيع يمكن تحديدتها باستخدام نسبة الطلبات الى عدد مرات الاتصال بطريقة أفضل من استخدام ملاحظة المدير غير المنتظمة للمبيعات لرجل البيع •

وعلى أية حال فان استخدام المعايير الكمية تكون أفضل فى الحكم على أداء رجل البيع • ولكن بعض المعايير الوصفية يمكن أن تكون ضرورية كوسائل مساعدة للحكم على أداء رجل البيع • فاستخدام التعاون والرغبة فى تحمل المسؤولية والرغبة فى التقدم وتحسين النفس كلها تعتبر معايير مكملة للمعايير الكمية ويمكن استخدامها مع المعايير

الكمية كأداة مساعدة ومكملة وأيضا في حالات عدم توافر معايير كمية لبعض الأشياء التي قد لا يمكن قياسها .

تقييم الاداء الحقيقى .

لكى يتم تقييم الاداء الحقيقى فانه يجب تحديد من سوف يقوم بتصميم نظام التقييم، ومن سوف يقوم بتنفيذه . وسوف يتم مناقشة ذلك فيما بعد كما سوف يتم ايضاح أن هذه المسألة متروكة حسب ماتراه كل منشأة ملائم ، أى أن ذلك مسألة موقفية شرطية . وكذا فانه يجب أن يتم بعد ذلك تحديد عدد مرات التقييم أى تحديد ما اذا كان التقييم بطىء أم سريع أم متأنى ، وسوف يتم مناقشة ذلك فيما بعد . والجدير بالملاحظة أن نشير هنا الى أنه يجب أن يتم أيضا تحديد مصدر أو مصادر الحصول على المعلومات .

ويوجد عموما ثلاث مصادر رئيسية للمعلومات والتي يتم الحصول عليها من أجل استخدامها فى عملية تقييم الاداء لرجال البيع وهى سجلات المنشأة ، وتقارير رجال البيع، ومديروا المبيعات ، ويمكن للمنشأة الحصول على المعلومات من مصادر أخرى مثل الملاحظات والمصادر الخارجية والعملاء والحكومة والاتحادات وخلافه . وعلى المنشأة أن توازن بين مدى أهمية الحصول على المعلومات الإضافية مقابل الوقت والجهد والمال المنفق فى الحصول على تلك المعلومات .

سجلات المنشأة : يتم هنا القيام بالحصول على المعلومات من قسم الحسابات ومن الفواتير وأوامر العملاء . ويتم تبويب المعلومات بطريقة يمكن الاستفادة منها . وفى الوقت الراهن فإن المنشآت تستخدم الكمبيوتر والذى يُمكن من الحصول على أية معلومات مطلوبة وتحليلها بالسرعة والدقة المطلوبه . وهذه المعلومات تتضمن معلومات عن المبيعات الماضية (الاجمالى) والمبيعات حسب المنتج والمناطق والمستهلك وقنوات التوزيع وأفراد البيع ، كما تتضمن أيضا معلومات عن شكاوى العمال والنفقات الى غير ذلك .

تقارير رجال البيع : يقوم رجال البيع بعمل تقارير عن النشاط وأيضا النفقات، كما أنه فى بعض الاحوال قد يتطلب الامر القيام بعمل تقارير دورية عن ظروف المنشأة والانشطة التنافسية فى كل منطقة من مناطق البيع . وأيضا يوجد أنواع أخرى من التقارير التى يتم اعدادها مثل تقارير فقد المبيعات ، وتقارير عن شكاوى العملاء وتقارير عن المنشآت الجديدة فى السوق . ويتضمن تقرير النشاط أو الاتصال معلومات عن كل اتصال يتم عمله للعملاء . ويوضح هذا التقرير عموما اسم العميل والفرد الذى تم الاتصال

به ونوعية الاتصال (بيع ، خدمة ، روتيني) ، والهدف من الزيارة ، ونتائج الزيارة (اتمام البيع أو وعود بالشراء الخ) ، والوقت المنفق ، ومتنوعات مثل تعليقات العميل فيما يتعلق بالمنافسة ، أو الشكاوى أو متطلبات الخدمة الى غير ذلك . ان تقرير الاتصال البيعى يوضح المعلومات التى يمكن استخدامها للعديد من الاسس الكمية والتى يتم بناء عليها تقييم أداء المبيعات .

أما بالنسبة لتقارير النفقات فهى على درجة من الاهمية حتى يمكن للمنشأة رقابة التكاليف وأيضا حتى يمكن الاستعانة بها لانغراض الضرائب . وعن طريق تحليل تلك التقارير يمكن لمدير البيع معرفة مناطق العجز وعدم الكفاءة حتى يمكن تصحيحها وتلافيها فيما بعد .

أما التقرير الذى يمكن أن يقوم باعداده رجل البيع فى مكان السوق عن الانشطة والمنافسة وخلافه فيعتبر على درجة من الاهمية . فهذه المعلومات يتم الحصول عليها عن طريق الاتصال وجها لوجه مع العملاء . وبذلك يمكن الحصول على المعلومات وجمعها عن منتجات المنشأة وطرقها لادارة النشاط ومناطق المشكلات والفرص الموجودة فى السوق .

تقارير مديرو المبيعات : يقوم مديرو المبيعات وغيرهم من المديرين بعمل تقارير وصفية كما يقومون باستخدام الملاحظة . ويوجد انتقاد لذلك يرتبط بما اذا كانت تلك التقارير تمثل السلوك الحقيقى لرجال البيع أم لا وخصوصا أن مديرو المبيعات لا يكونون قريبين من رجال البيع فى جميع الاوقات وفى كل الحالات .

ولكى يتم تقييم الاداء على أسس مختلفة فانه من الضرورى أن يتم تحديد ما هو مطلوب والا فانه لا يمكن معرفة ما اذا كان أداء رجل البيع على المستوى المطلوب أم لا . ويمكن القيام بتطوير معايير محددة لكل عامل من العوامل المطلوب تقييمها (فمثلا ما هو عدد الطلبات فى اليوم) ثم يتم بعد ذلك مقارنة أداء رجل البيع بأداء لرجل بيع متوسط وأيضا بباقي رجال البيع . ويجب ملاحظة أن تطوير معايير محددة ليس بالشىء السهل لان ذلك المعيار يمكن أن يكون محطما للمعنويات اذا كان غير ملائم .

وعموما فان وضع معايير معينه فيما يتعلق بحجم المبيعات (لكل اتصال ، الهامش الاجمالى للمبيعات ، أو عدد مرات الاتصال ، أو عدد العروض التى تم وضعها ، أو تكلفة كل اتصال الخ) تعتبر من الاهمية بمكان ويجب مراعاة أن القطاعات والمناطق البيعية قد تختلف من حيث الظروف والعوامل المحيطة بها وأيضا مزيج المستهلكين ويجب أن يتم

أخذ ذلك فى الاعتبار عند وضع المعايير ، ويجب أن يتم عمل دراسة على الوقت الذى ينفقه رجل البيع حتى يمكن وضع معايير واقعية • كما يمكن للمدير أيضا أن يستخدم الحكم الشخصى وخصوصا اذا كان له خبرة طويلة ومعرفته طويلة بذلك •

ويمكن أيضا استخدام الاداء النسبى السابق والمقارنه برجال البيع الآخرين عند وضع المعايير • ولكن يشترط هنا أن تكون جميع الظروف المحيطة متشابهة والا فان المعايير تكون غير عادلة وغير واقعية • ويجب مراعاة أنه يوجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية والتى تؤثر على الاداء النسبى لرجل البيع ، والتى يجب أن يتم أخذها فى الاعتبار • وتلك العوامل الخارجية هى الاختلافات فى مبيعات المنطقة أساسا والتدعيم من المنشأة وسهولة الوصول الى المنطقة جغرافيا ، والاختلافات فى نشاط المنافسة والظروف الاقتصادية فى مختلف القطاعات ، ووجود بعض الحوادث غير العادية فى بعض المناطق عن الاخرى • أما العوامل الداخلية فتتمثل فى الاختلافات فى التأقلم مع المناطق المختلفة ، والاختلافات فى الوقت المنفق فى تطوير المنشأة الجديدة وأيضا الانشطة البيعية غير المباشرة وغير المنتجة ، وبعد الاحداث غير الطبيعية والتى تحدث داخليا مثل المبيعات غير المتوقعة ، والصعوبات الشخصية غير العادية مثل المرض أو المشكلات العائلية أو غيرها •

ويجب مراعاة أن بعض هذه العوامل يجب أن يتم أخذه فى الحسبان عند القيام بعمل الحصص البيعية • كما يجب أيضا لتحقيق العدالة مراعاة العوامل الشخصية عند القيام بعمل التقييم الكلى • فمثلا فان رجل البيع الجديد فى منطقة جديدة يحتاج بعض الوقت الى أن يرتفع بأداءه الى المستوى المطلوب وذلك حتى يمكن أن يتأقلم مع منطقه ويتعرف على حاجات ورغبات العملاء وحتى يرضى العملاء بالتعامل معه • هذا بالاضافه الى أنه يجب أن يتم الاخذ فى الحسبان العوامل والاعتبارات الشخصية كالمشاكل العائليه والمرض وأيضا قد يحدث مبيعات غير متوقعة لاحد رجال البيع بما يظهر أن أداءه غير عادى • وبالتالي فانه بينما يتم التقييم بناء على الاسس الكمية التى تم تصميمها فانه يجب أن يتم استخدام الترتيب الوصفى كمكمل حتى يتم تسوية وتعديل التقييم النهائى حتى يكون عادلا •

تقييم رجال البيع من خلال استخدام الاهداف : يمكن استخدام مدخل الادارة بالاهداف فى تقييم رجال البيع ويوجد العديد من أنظمة الادارة بالاهداف (Gross ،) 1965 • ويجب ملاحظة أن نظام الادارة بالاهداف يكون ملائم لانشطة البيع

ويرجع السبب في ذلك الى أن أفراد البيع يعملون باستقلالية تحت ظروف معينة حيث تكون الدوافع الداخلية على درجة كبيرة من الاهمية ، حيث يوجد معايير موضوعيه لقياس الاداء مثل مقدار المبيعات ، ونوعية المبيعات ، وعدد مرات البيع بواسطة المكالمات التليفونية ، وعدد مرات الشكاوى المقدمه من العملاء وخلافه .

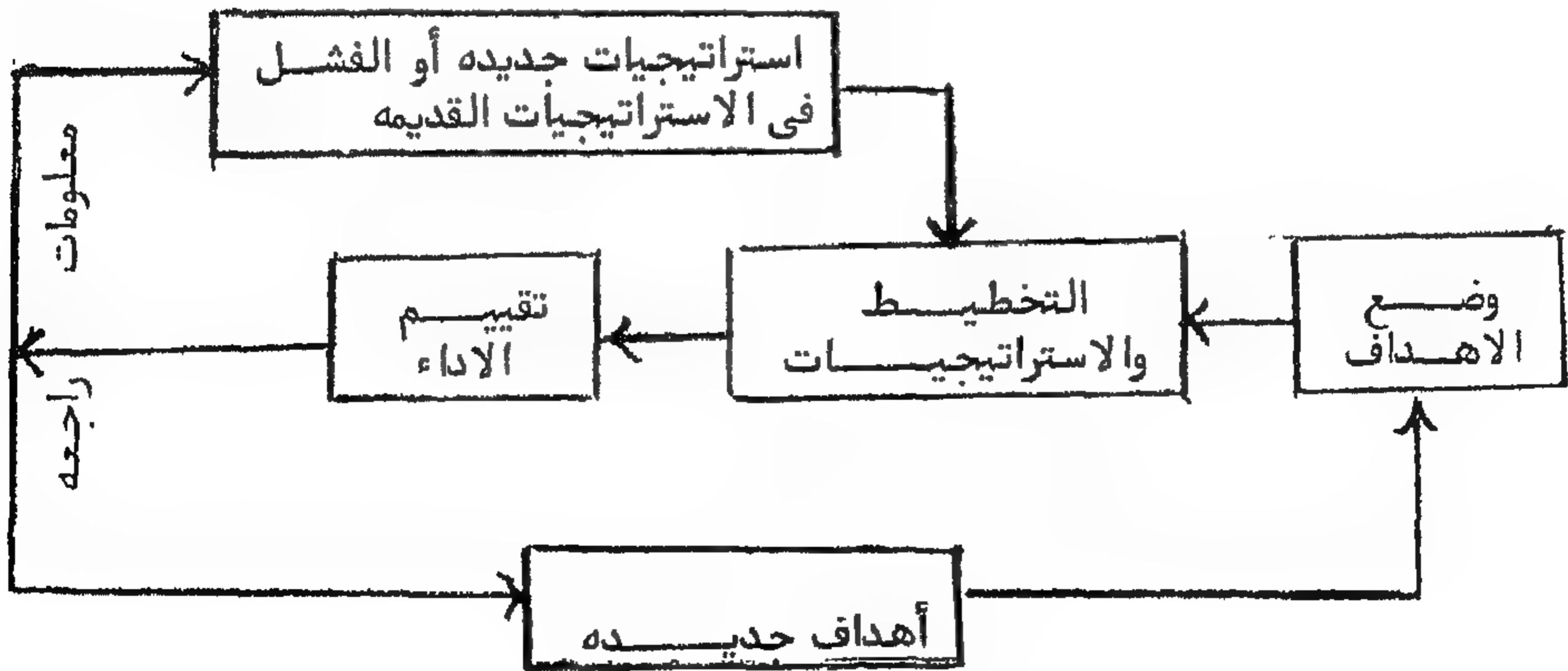
هذا ونجد أن مدخل الادارة بالاهداف يسمح بتغيير العلاقات بين رجال البيع ومديرو المبيعات، وذلك باعطاء رجال البيع السلطة وتحملهم المسئولية التي تمكنهم من تحديد وتقرير أهداف العمل الخاصة لهم وتسمح أيضا بتحديد الطريقة التي يتبعونها لاداء المهام الخاصة بهم وتعطيهم الصلاحية واسناد مسئوليات أكبر لتقييم الاداء الخاص بهم . وكل ذلك يساعد على بناء نوع من المشاركة والمساهمة في تحقيق الاهداف ويصبح الاتصال مفتوحا والمعنويات والدوافع مرتفعة للمساهم في تقديم الافكار والاقتراحات .

ان ادماج رجال البيع في التخطيط والتوجيه والرقابه على أعمالهم يقود الى وجود نوع من الانتماء، وهذا الانتماء يوءى لدفع رجال البيع الى أداء الاعمال بطريقة تقود الى تحقيق أهداف المنظمه . فنظام الادارة بالاهداف يطور اطارا من أجل المشاركة فى اتخاذ القرارات التي تهتم رجال البيع (Reif & Bassford, 1973) .

ويتطلب تطبيق الادارة بالاهداف ثلاث خطوات رئيسية وهى : وضع الاهداف مع رجال البيع ، والخطط والاستراتيجيات لتحقيق هذه الاهداف ، وتقييم الاداء كما هو موضح فى شكل (٤٠) (Jackson & Aldag, 1977) :

شكل (٤٠)

خطوات تطبيق الادارة بالاهداف



(١) وضع الاهداف مع رجال البيع : أول خطوة فى وضع الاهداف هى أن يقوم مدير المبيعات بتحديد مناطق المسئولية أو الأنشطة لرجل البيع والتي تعتبر حرجه فى تحقيق الاهداف التسويقية فى الاجل الطويل . انه من المفضل توضيح مدى مساهمة تلك المناطق فى تحقيق الخطه العامه للتسويق . وهذا يعتبر الاساس للشرح لرجل البيع لمدى مساهمته فى تحقيق الاهداف التسويقية العامه . وبعد أن يتم تحديد المناطق يتم تحديد مقياس الاداء لكل منطقه ، ويجب أن تكون تلك المقاييس واضحه ومحددة حتى يمكن استئصال الغموض واللبس وعدم الفهم فيما يتعلق بالاساس الذى يتم بناء عليه عملية القياس . ويتم بعد ذلك وضع الاهداف بالاشتراك بين المشرف ورجل البيع . ويجب أن تكون تلك الاهداف مفهومه ويمكن قياسها ومحددة ومتوافقه مع الاهداف العامه للتسويق وغير متصارعه ويمكن تحقيقها وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغير متعارضه معها . ان عملية وضع الاهداف بواسطة رجال البيع تساعد على تحسين المهارات الشخصية والفنية لرجل البيع . هذا بالإضافة الى أن المشاركة فى وضع الاهداف تساعد على اعداد رجال البيع للتقدم واتاحة الفرص أمامه للترقى نحو مستقبل وظيفى أفضل .

(٢) الخطط والاستراتيجيات للوصول الى الاهداف : يتم بعد وضع الاهداف القيام بوضع الخطط والاستراتيجيات التى سوف تساعد على تحقيق تلك الاهداف . ومن الاهمية ملاحظة أن رجال البيع يعملون فى بيئة متغيرة وبالتالي لابد من وجود استراتيجيات طارئة لمواجهة الظروف المتغيرة وتحديد التكتيكات التى يمكن أن يستخدمها رجل البيع لتنفيذ تلك الاستراتيجيات .

ويجب أن يراعى التابع المنطقى والسليم والكفى لكى يكون التخطيط الاستراتيجى فعال . ويجب أيضا أن يكون رجل البيع على وعى كامل وفهم واضح للخطة وأيضاً يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجى فعال وكفئاً بحيث يقود رجل البيع الى تحقيق الاهداف وفى نفس الوقت يمكن من الاستثمار الكفى للوقت والاموال بالمقارنه بالتكاليف .

(٣) تقييم الاداء والمعلومات المرتدة : ان عملية تقييم الاداء تعتبر الخطوة الاخيره فى عملية الادارة بالاهداف وفى نفس الوقت تعتبر الوسيلة للامداد بالمعلومات المرتده مما تم فعلا تحقيقه من الاهداف . وما اذا كان يوجد حاجة لعمل تغييرات وتعديلات فى الاهداف والاستراتيجيات أو أنه توجد انحرافات وتحتاج الى القيام باتخاذ قرارات تصحيحيه . وعلى أية حال فان وجود انحرافات عن الاهداف الموضوعه يوء دى الى اما الى القيام بتعديل المعايير الموضوعه لعدم واقعيتها أو صعوبة الوصول الى تحقيقها . أو القيام بتعديل

التخطيط وطريقة التنفيذ نظرا لانها لم توصل الى تحقيق الاهداف ، وأيضا قد يكون السبب في وجود انحراف تدخل العوامل البيئية غير المتحكم فيها وعليه فيجب أن يتم التعديل في الاهداف والتخطيط بما يتلاءم والتغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة التأثير في المتغيرات البيئية أو تطويعها لتتلاءم مع الخطة و (أو) التكيف مع تلك المتغيرات على أقل تقدير .

ومن الاهمية بمكان الاخذ في الحسبان أن المقابلات لتقييم الاداء بين المشرف ورجل البيع تعتبر من الاهمية لكل من المشرف ورجل البيع حيث أن رجل البيع يستطيع ممارسة حريته في المناقشة ومعرفة المعلومات المرتدة عن أداءه وأيضا فان المشرف يستطيع أن يحصل على معلومات عن السوق والنماذج الجديدة في البيع ومعلومات عن امكانية فتح اسواق جديدة وأيضا معلومات عن المنافسين والطرق والنماذج الذين يتبعونها ومن هنا يستطيع تقييم السياسات والاستراتيجيات الموضوعه وما اذا كان من الافضل تحسينها أو تغييرها على ضوء ذلك .

وبناء على ما سبق نجد أن استخدام الادارة بالاهداف كوسيلة لتقييم الاداء تعتبر على درجة من الاهمية وخصوصا لرجال البيع حيث تعريف العمل بوضوح ووضع المعايير التي يجب أن يتم تحقيقها على ضوء الخطة العامة لادارة التسويق وعلى ضوء الخطة الكلية للمنشأة . وحيث أن الادارة بالاهداف تسمح لرجل البيع أن يشارك في وضع الاهداف التي سوف يسعى الى تحقيقها ويساهم في وضع الاقتراحات التي تساعد على تنفيذ وتحقيق تلك الاهداف فهي تزيد من معنوياته وتحسن من دافعيته على القيام بتحقيق تلك الاهداف وبهذه الطريقة فان رجل البيع يعرف تماما أين يذهب وما يجب أن يفعل وكيف . ان كل ذلك يساعده على أداء العمل على أفضل ما يمكن ويخلق لديه الولاء والانتماء للمنظمة ويخلق لديه القدرة على مواجهة ما يحدث في القطاع الذي يعمل فيه .

هذا كما نجد أن عملية تقييم الاداء تصبح عملية بسيطة وأكثر موضوعية حيث أن، بينم للنتائج قياسها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، ويكون لدى رجل البيع اقتناع بالتقييم نظرا لانه هو الذي شارك في وضع المعايير والاهداف، وبذلك يكون من السهولة مقارنة رجال البيع في المناطق المختلفه ورجال البيع الذين يبيعون منتجات مختلفه .

ان استخدام الادارة بالاهداف يفتح الباب لعملية الاشراف في حين أن مديروا المبيعات يركزوا بطريقه اتوماتكية على توجيه مجهودات الاشراف الى المناطق التي يفشل

رجال البيع فى تحقيق الاهداف فيها • أما رجال البيع يتوقعون مساعدة المشرف وتلقى النصائح وتوجيههم وتدريبهم كلما تطلب الامر ذلك •

اتخاذ الفعل التصحيحي والمتابعة •

ان الهدف الرئيسى من القيام بعمل برنامج لتقييم الاداء هو مساعدة مدير المبيعات على أن يقوم بمساعدته وتشجيع رجل البيع على التحسن • فعلمية التقييم تساعد على معرفة وعزل المناطق التى تحتاج الى تحسين • وهنا يجب أن يتم توضيح الاهداف من وراء القيام بعملية التحسين وأيضاً وضع خطة كيفية تحقيق هذه الاهداف وتحديد الفترة اللازمة لتحقيق هذه الاهداف •

ويتم اتخاذ قرار بالفعل التصحيحي وذلك حينما يحدث عجز أو انخفاض فى الاداء • وحتى يتم أداء وظيفة الرقابة على أكمل وجه فانه لابد من اتخاذ القرار بالتصحيح ومتابعة تنفيذ التصحيح • فكل رجل بيع يكون أداءه منخفض عن أداء الرجل المتوسط وعـن المعيار الموضوع يتم اتخاذ الاجراء الذى يساعد على تحسين أداءه والارتفاع به الى الاداء المطلوب • وعموماً فانه يوجد ارتباط مباشر فى معظم المواقف الادارية بين قرب المشرف ومدى مقدار الرقابة والافعال التصحيحية • ويمكن استخدام نموذج الرقابة المتعلق بالادارة بالاستثناء وهى أن يقوم مدير البيع بالتركيز على الانحرافات التى تحدث فى مناطق معينة حيث يوجد المعايير ويترك الانحرافات الاقل مغزى أو غير ذات الهمية لرجال البيع للقيام بتصحيحها • وباستخدام هذا المدخل فى الرقابة يستطيع مدير البيع التركيز على الاشياء الضرورية ويترك الاشياء الاقل أهمية الى رجال البيع • وبهذا يستطيع المدير أن يوجه الانتباه للاشياء الهامة وفى نفس الوقت يجعل رجل البيع يعتمد على نفسه وبذلك تتحسن معنوياته وتحسن من أداءه • ومن الجهة الاخرى فان استخدام الادارة بالاستثناء قد يسبب بعض العيوب وهى كيف يتم معرفة ما هى الاشياء الهامة والانحرافات الهامة وماهى الاشياء غير الهامة • هذا بالاضافة الى أنه اذا لم يتوفر معلومات فعالة وكافية فان المدير سوف لا يمكنه تطبيق ذلك •

ومن الجدير بالاهمية ملاحظة أن الادارة يجب أن تركز على الافعال التصحيحية وتتابعها • والمهم هنا أن نوجه الانتباه هل أن الادارة تركز فقط على الانحرافات التى أقل من المتوسط أم أنها يجب أن توجه انتباهها أيضاً الى رجال البيع الاخرين لتحسين أداءهم وجعله أفضل مما هو عليه •

فنجد أنه يمكن عن طريق التدريب وتوجيه التعليمات الى رجال البيع الذين يحققون المعيار الموضوع أن يتم تحسين أداء هم ومحاولة أن يتقرب المشرف منهم • وبذلك فإن الإدارة يجب ألا توجه الانتباه فقط الى رجال البيع الذين لا يحققون المعايير الموضوعه • وإنما يجب أن تتركس بعض الوقت لهوء لاء الذين يحققون المعايير بحيث يتحسن أداء هم ويكون أفضل وبذلك تستطيع الارتقاء والارتفاع بأداء هم بطريقة أفضل وفى نفس الوقت تتركس الكثير من الوقت والجهد لهوء لاء الذين لا يحققون المعايير وذلك حتى يستطيع تحسين أداء هم • ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التغيير والتأثير فى بيئة العمل ، مراجعة اجراءات الاختيار والتدريب ، تعضيد الدافعية ، الترتيب والنظام ، تطوير وتعديل المعايير والاهداف كلما كان ذلك ضروريا •

ويجب مراعاة أن الزيادة فى الرقابة قد تسبب العديد من المشكلات ومنها زيادة معدل دوران رجال البيع ، وزيادة معدل دوران حسابات العملاء ، وزيادة الشكاوى من العملاء زيادة الطلبات بالتليفون أو البريد مع عدم وجود سبب ظاهر لذلك ، انخفاض المعنويات والتي تظهر بوجود اتجاهات سالبه نحو المنشأة وضعف الاخلاص وعلامات عدم الراحة ، وأيضا انخفاض جودة الاداء عموما •

التقييم - أساليب وتوقيتاته الزمنية

يوجد العديد من الاعتبارات التى يجب أن يتم أخذها فى الحسبان عند القيام بعملية التقييم • فعلمية التقييم ليست بالعمل السهل فهى تتم بين أفراد وعلى أفراد • ويوجد العديد من العوامل والمتغيرات المتداخلة والموء ثرة على عملية التقييم وبالتالي يجب أن يتم مراعاة العديد من الاعتبارات التى يجب أخذها فى الحسبان عند تقييم رجال البيع • فبعض الافراد لا يحبون أن يقوم أحد بانتقادهم من زاوية أن الاداء الذى يقومون به ضعيف وأنهم يحتاجون الى توجيهات عند أداء أعمالهم • ونجد أن غالبية المنظمات تستخدم التقييم كأساس للزيادة فى الفعوالترقية والمكافآت. وعلى ذلك فإن عملية التقييم بالنسبة لرجل البيع تصبح شىء أساس بالنسبة لمدى الرضا عن العمل وللمستقبل الوظيفى بالنسبة لرجل البيع • ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه فى غالبية الاحيان نجد أن المقابلات التى تتم بين المقيم ورجل البيع تركز على الاداء الضعيف ونقاط الضعف الموجودة وكيفية تحسين ذلك • وعليه فإن على الإدارة أن تراعى أن ذلك يمكن أن يوء ثر على الروح المعنوية والدافعية والرضا لدى رجال البيع • ويجب أن يتم مراعاة ذلك عند عمل المقابلة وألا تكون المقابلة هدامه وإنما يجب أن تكون بناءة • فيمكن أن يتم اسلاغ

المعلومات المرتدة عن الاداء بطريقة تساعد على تحسين المعنويات وتحسين الاداء وذلك عن طريق استخدام المدح والتعريف لرجل البيع بدلا من الذم والاهمال . وأيضا يجب على المقيم أن يتبع القواعد السليمة لإدارة المقابلة والا يعتبر عملية المقابلة هذه سيف على رقبة رجل البيع وانما يجب أن يسعى جاهدا الى تحقيق التوازن بين ما يجب أن يتم ابلأغه لرجل البيع من ايجابيات ومن سلبيات بخصوص الاخطاء التي ارتكبها والتي يجب أن يعالجها . ، وألا يبالغ في مدحه وأيضا ألا يبالغ في ذمه ، فتحقيق التوازن مطلوب . ويمكن أن يعمل جاهدا على استخدام المعايير الموضوعية بدلا من المعايير الشخصية عند التقييم فهذا يكون أكثر تقبلا من جانب رجل البيع .

عموما فان استخدام الاحكام الشخصية في تقييم رجال البيع يخضع للعديد من الانتقادات والتي ترجع الى أن استخدامها بكثافة قد يقلل من درجة الاعتمادية والصحة لتلك الطريقة . كما أنه يوجد احتمالات للتحيز ، وأيضا فان الاحكام الشخصية قد يكون من الصعبه بمكان الدفاع عنها واثبات صحتها عنه في حالة استخدام المعايير الموضوعية لتقييم الاداء . ولكن نجد أنه في بعض الاحوال قد لا يتوافر المعايير الموضوعية وبالتالي يتم استخدام الاحكام الشخصية للمقيم . هذا بالإضافة الى أن بعض العوامل يصعب وضع معايير موضوعية لها وبالتالي تكون الحاجة ماسة الى استخدام الاحكام الشخصية . وعلى أية حال فان عملية تقييم الاداء لرجل البيع ليست بالمهمة السهلة فتصميم برنامج للتقييم يأخذ الكثير من الوقت والمجهود وحتى يتم التأكد من فاعليته وصحته ومدى مساهمته في تحقيق الاهداف المرغوبه . ويجب أن يتم اشتراك كل من رجال البيع والمقيمين في وضع البرنامج وتحسينه حتى يمكن تنفيذه على أكمل وجه وتحقيق ما هو مرغوب فالاقترحات من كلا الطرفين ضرورية حتى يتم التحسين .

ويجب مراعاة أن تتم دراسة جميع العوامل والمتغيرات المحيطة برجال البيع في كل منطقه . فكل منطقه لها ظروفها ولها عواملها التي قد تختلف تماما عن المناطق الاخرى من حيث ظروف البيع والمنافسة وظروف الطقس وطبيعة وعادات المستهلكين في كل منطقه ومستوى المعيشه لديهم الى غير ذلك من العوامل . وبالتالي فانه عند القيام بتقييم أداء رجل البيع يجب أن يتم دراسة الظروف المحيطة بالمنطقه البيعية التي يعمل بها بالإضافة الى غير ذلك من العوامل حتى يكون التقييم عادلا ومحققا للاهداف المرغوبه .

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من المداخل والانظمة التي يمكن أن يتم استخدامها في عملية تقييم الاداء . وتلك الانظمة تتفاوت في درجة تعقدها . فبعض الشركات تقسم

باستخدام الحكم الشخصي والبعض الآخر يقوم باتباع أسلوب نظامى مبنى على الحكم الشخصى والبعض الآخر يستخدم أنظمة موضوعية مبنية على نتائج المبيعات • والبعض الآخر يستخدم الترتيب والاحكام على كل الابعاد المتعلقة بأعمال البيع • وهذا النظام يعتبر نظام معقد يطبق نظام ترتيب رقمى وأيضاً يستخدم الحكم الشخصى على جميع أبعاد أعمال البيع • ونجد أنه كلما زاد تعقد نظام التقييم كلما كانت عملية التقييم أكثر فعالية وملاءمة (وذلك فى حالات معينة وتحت ظروف معينة) • وعلى أية حال فان وضع ترتيبات موضوعية مفصله لجميع أبعاد العمل يأخذ الكثير من الوقت والجهد والمال ولكنه يتميز بوضوح الافراد المختلفين ويساعد على تحديد المناطق التى تحتاج الى التحسين • وهنا نشير الى أنه من الاهمية بمكان ملاحظة انه يجب توافر المرونة الكافية فى انظمة التقييم أى أنه يجب ان يتم استخدام اتحاد من المعايير الشخصية والموضوعية وذلك حتى يمكن تقييم جميع أبعاد العمل وأيضاً فان استخدام عددا من الاسس يساعد على أن يكون التقييم أكثر كمالاً فى تقييم الاداء الكلى لرجل البيع •

ويوجد عموماً مبادئ واجراءات معينة يجب أن يتم اتباعها عند القيام بتقييم رجال البيع • وبالطبع فان عملية التقييم لها العديد من الفوائد والمزايا سواء على مستوى رجال البيع او على مستوى المنشأة ككل • وفى نفس الوقت يوجد العديد من الاعتبارات التى يجب أن يتم العمل على مراعاتها عند القيام بعملية التقييم • والنقطة الهامة هنا بالاضافة الى ما سبق هو من سوف يقوم بتقييم رجال البيع ، هل يقوم مدير المبيعات بذلك أم المشرف المباشر أم خبير من الخارج أو غير ذلك • وهل يتم التقييم على فترات متباعدة أم متقاربة • وهل التقييم المتأنى أفضل أم التقييم السريع أم التقييم البطئ ، وماهى التتابعات لكل منها • وهل يوجد حاجة لعمل مقابلات وجها لوجه لاتمام عملية التقييم •

وهنا اذا نظرنا الى موضوع من الذى يقوم بتقييم رجل البيع لوجدنا أنه يوجد اختلاف فى وجهات النظر • فالبعض يفضل أن يقوم المشرف المباشر بتقييم رجل البيع وذلك نظراً لانه أكثر الناس معرفة بأداء رجل البيع وأكثر قرباً منه وبالتالي يستطيع أن يقوم بالحكم السليم على رجل البيع • ويرى البعض الآخر أنه قد يكون من المجدى جمع المعلومات من المستهلكين والافراد ومن داخل المنشأة ، فقسم الترويج مثلاً يمكن أن يقوم بتقييم بعض أبعاد عمل رجل البيع والحكم على أداءه من حيث درجة الفاعلية فى وضع أو فى عمل وجهات العرض للشراء ، كما يمكن أيضاً الاستعانة بقسم الافراد فى عملية التقييم • وهنا نجد أن بعض الشركات قد تستخدم التقييم الشخصى كمدخل لتقييم الاداء ، وبالرغم من أن ذلك لا يرجح استخدامه بمفرده وذلك نظراً لما لهذا المدخل من عيوب ولكنه يمكن

استخدام هذا المدخل كوسيلة مساعده في عمليات التقييم • ومن ذلك نجد أنه يوجد العديد من وجهات النظر وكل منشأة تقوم باتباع ماتراه ملائما حسب الظروف والعوامل المحيطة وحسب ما تراه محققا لاهدافها •

أما فيما يتعلق بما اذا كان من الافضل أن يكون التقييم متأنى أم بطيء أم سريع فهذا موضوع يوجد فيه اختلاف في الاراء فالبعض قد يجد أنه من الافضل أن يتم التقييم سنويا ، والبعض الآخر قد يرى أن ذلك يعتبر فترة طويلة وخصوصا بالنسبة لرجال البيع الجدد فانه من الافضل أن يتم تقييمهم كل ثلاثة أو ستة أشهر حتى يمكن معرفة نقاط الضعف وتصحيحها منذ البداية وفي نفس الوقت التأكيد على صحة ما يقومون به • وبعض الشركات يفضلون أن يتم التقييم على فترات صغيرة بالنسبة لرجال البيع القدامى حتى يتم امدادهم بالمعلومات الراجعة باستمرار وحتى يكونوا على علم بالاحداث أولا بأول حتى يمكن اتخاذ القرارات في وقتها السليم وليس بعد فوات الاوان •

وعلى أية حال فان موضوع التقييم بالنسبة للاداء وما اذا كان من الافضل أن يتم على فترات قريبه أم بعيدة يعتبر على درجة كبيرة من الاهمية وذلك نظرا لانه يترتب عليه العديد من التتابعات • ونجد أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق بذلك، فنجد أن البعض قد أوضح أن المنظمات التي تقوم بمكافأة أعضاء ها حسب وحدة وقست قصيره الاجل (التقييم السريع) سوف تكون أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي تكافئ الافراد حسب وحدة وقت طويلة (التقييم البطيء) (Hass & Drabeck, 1973) • هذا وقد أوضحوا أن أنظمة المكافآت التي تبني على أساس كمية الاداء تكون أكثر كفاءه من تلك التي تستخدم أنظمة مكافآت مبنية على معايير أخرى خلاف الاداء •

هذا وقد أوضح البعض الآخر أن مستويات الاداء سواء أعلى أو أقل من المعدل الموضوع تعتمد أساسا على عرف جماعة العمل • ولذا فان المشرف الكفء يجب أن يتصف بقدرته على التأثير على الافراد بحيث يقوى ذلك انتماء هم للجماعة ويمكن أيضا من وضع معايير مرتفعه للاداء وكذا تحقيق الارتباط بين أهداف المنظمه وأهداف المجموعة ان ذلك يترتب عليه خلق روح المنافسة بين الافراد كاستراتيجية دافعة لزيادة الاداء (Reser, 1973) •

ويرى آخرون أن مستوى الاداء للنظام كمتغير تابع يعتمد على تفاعل متغيرات أساسيه تتضمن المتغيرات البيئية والمتغيرات المتعلقة بالموارد والمتغيرات الادارية (Long -

enecler & Pringle, 1978) • أى أنه عندما يتم تقييم رجال البيع فإن المشرف يحتاج لان يلتزم بالدقه وبالموضوعيه والتواء م والتوافق، ولكى يحقق ذلك فانه يجب أن يأخذ فى الحسبان جميع العوامل والمتغيرات وأن يستخدم نظام التقييم الذى يتمشى مع متطلبات الموقف وكذا عليه أن يحدد التباعد أو التقارب بين كل تقييم وآخر بناء على ذلك (Sears, 1984) •

هذا ويرى البعض الاخر أنه عن طريق ملاحظة ما يفعله الفرد فى الواقع يمكن التوصل الى استنتاجات عن الانشطة الماضيه والحاليه والتي يمكن الاستفادة منها فى المستقبل فى عملية التقييم (Koontz, 1980) •

هذا عن التقييم ووجهات النظر فيما يتعلق بتوقيته • وفى الحقيقه فان كل من التقييم السريع والبطىء له مساوئه ومميزاته والذى يحدد أفضلية أى منهما هى ظروف وملابسات كل موقف على حده • وذلك نظرا لوجود العديد من العوامل التى تؤثر على ذلك سواء ما يتعلق بها بالمقيم أو بالعوامل الاخرى المحيطه • وعلى أية حال فانه يجب أن تتم المعرفة الجيده والواضحه لاهداف المنظمة والهدف من التقييم وأن يكون ذلك واضحا لكل من المقيم والمقيم • ويجب أن يتم عمل مقابلات وجها لوجه بين المقيم ورجل البيع حتى يكون هناك اتفاق وتفاهم تام على الاهداف وكيفية تحقيقها وبذلك يتولد لدى رجل البيع الانتماء والولاء لتحقيقها والتفانى فى الوصول بالاداء الى درجات أفضل •

تحسين أداء رجال البيع

ان تقييم الاداء البيعى يعتبر بلا مغزى ان لم يترتب عليه اتخاذ الخطوات الضرورية لتحسين أداء رجال البيع • ان الحاجه ماسة فى هذا العصر لتحسين أداء وانتاجية رجال البيع نظرا للتطور الهائل فى التكنولوجيا والتغير السريع فى البيئة • ويقع على الادارة العبيء الكبير فى الوصول برجال البيع الى المستوى المطلوب من الانتاجية فى كل قطاع يعملون به • وبالرغم من وجود العديد من المشكلات المحيطة بالمنشأة والموجوده فى البيئة والتى قد لا يمكن التحكم فيها ، فان متوسط حجم المبيعات فى كل قطاع يجب أن يستمر فى النمو والزيادة مع زيادة التضخم ويجب أن تقوم الادارة بفحص علاقه بين نسبة التكلفة التى تم الانتاج بها وبين حجم المبيعات • فالمكافآت ، والفوائد العينية ، ومصاريف السفر والاشراف والمصاريف المتنوعه مثل مصاريف التليفون والمكتب كل ذلك يمثل التكاليف المتعلقة برجال البيع • والعلاقه بين حجم المبيعات لكل رجل بيع أو فى كل قطاع ، والتكلفة

ادارة القطاع (تحليلات الوقت والاعمال وتحليلات الترتيب) •

ان تحليلات الاعباء والوقت تقوم على تحديد المكونات الوظيفية الرئيسية لعمل المبيعات سواء ما يتعلق بالبيع المباشر وجهها لوجه ، والانتظار ، والسفر، والاعمال الكتابية الى غير ذلك . ويتم توقيع وقت وتكلفة لكل عنصر من هذه العناصر . ان تحليلات التكلفة والوقت يمكن أن تقود الى تحسين فى انتاجية رجال البيع وذلك عن طريق بسذل الجهد لتخفيض التكاليف كما تم توضيحه من قبل .

وأيضاً يمكن استخدام مدخل لتحسين التغطية الجغرافية من خلال تحليلات الترتيب (أ ، ب ، ج ، د .) للمستهلكين والمعنيين في قطاع معين • ان هذا النموذج يتكون من تحليلات لجميع المستهلكين والمعنيين في القطاع ويتبع ذلك القيام بالترتيب بناء على حجم المبيعات المرتقبه فى صورة أقسام أ ، ب ، ج ، د أو بناء على استخدام العديد من المعايير الاخرى ، فالقسم أ سوف يتطلب أقصى مجهودات تسويقية ممكنة ، أما القسم ج فيتطلب أقل مجهودات • ويتم وضع الاهداف بناء على المجهودات البيعية (الاتصالات مثلا) مع التركيز الأكبر على القسم أ • ومثال على ذلك لو أن رجل البيع يمكنه عمل

(م٤٢- التسويق والفراغ ج٣)

١٠٠ اتصال فى الشهر فانه يتم تخصيص تلك الاتصالات كأتى : قسم أ ٧٠ اتصال فى الشهر، وقسم ب ٢٠ اتصال فى الشهر، وقسم ج ١٠ اتصالات فى الشهر. أما المستهلكين الذين يتم ترتيبهم أقل من القسم ج يمكن أن يتم تغطيتهم باستخدام البريد أو التليفون . وبناء على ذلك فان توجيه الانتباه والتركيز على المتعاملين فى القسم أ يساعد على زيادة ونمو المبيعات فى هذا القطاع . ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن خطط المكافأة تؤثر على انتاجية رجال البيع وبالتالي على الارباح وأيضاً فان ربط نظام الحوافز بالاهداف الادارية يعتبر من الاشياء الاساسية لتحسين الاداء .

التبسيط والتخصى الوظيفى .

يتم استخدام التخصص الوظيفى لرجال البيع وذلك بالتركيز على منتج معين أو سوق معين . فيمكن أن يتم التركيز على منتج أو منتجات معينة أو تغيير التركيز من قناة توزيع الى قناة أخرى بدلا من التركيز على منتجات أو أسواق كثيرة ويمكن أيضا تغيير محتوى عمل المبيعات للسماح بتخصص أكبر ويعتمد ذلك على العديد من العوامل والمتغيرات التى تحبذ التخصص الدقيق أم العريض ويمكن الرجوع الى كتابنا فى ذلك الخصوص (عرفة وشلبى ، ج ١٩٩٠ ، ٤٢٤) . وأيضاً فان هذا المدخل يمكن أن يتضمن التحول بالمجهودات البيعية المرتفعة التكاليف نحو التركيز على الانشطة الأكثر انتاجية والاكثر قيمة والاقل فى الوقت . ويمكن أن يقوم شخص متخصص بأداء الانشطة المنخفضة القيمة والمنفقه للوقت بتكلفة أقل ومهارة أكبر . فمثلا فانه يمكن القيام بتغطيه العملاء ذو المشتريات المنخفضه باستخدام التليفون والبريد .

ادارة المبيعات والمراجعة التسويقية .

إن أى تحسينات يتم عملها اذا لم يتم وضعها فى الاطار العام للادارة فانه سوف لا تؤثر الى تحسين الانتاجية . ومن هذه العناصر هى تغيير البناء التنظيمى الحالى والديناميكى ، برنامج تخطيطى جيد ، التحليلات الملاءمة للقطاعات المرتقبة وللربحية والمستهلكين . فبدون وجود أهداف واستراتيجيات ملاءمة فى المنشأة وعلى مستويات المناطق والقطاعات فانه لا يمكن أن يتم تحقيق تحسن فى الانتاجية لرجال البيع . وبدون وجود تخطيط جيد يمكن من مواجهة المنافسه وغيرها من العوامل، وأيضاً بدون وجود تحليلات ملائمة كتحليلات القطاع المرتقب وتحليلات ربحية المستهلكين فانه لايمكن تحسين انتاجية رجال البيع . وأيضاً من الادوات الهامة وجود مراجعة للمستهلكين والمعنيين فى القطاعات .

وبالرغم من وجود العديد من الاشياء التى يمكن أن تساعد على تحسين انتاجية رجال البيع الا انه من الضرورة وجود مراجعة تسويقية وذلك فى حالة ما اذا كان شيئاً ما قد تم تجاهله فان تلك المراجعة تساعد على وضع برنامج جديد يساعد على تحسين النتائج ويجب أن تتضمن المراجعة الاتى :

— الوصف والتحليل التسويقي ويتضمن تحديد وتعريف الاهداف والاستراتيجيات ومركز السوق والتنظيم البيعى والتغطية للقطاعات ، ونتائج المبيعات ونتائج الربح والتكاليف . وهذا يساعد على وضع الاطار الاساسى الذى من خلاله يمكن تحديد فرص وامكانيات ومواضع التحسين .

— تعريف وظيفة المبيعات • وتحدد هذه الخطوة المكونات الوظيفية الرئيسية فى مجال عمل المبيعات بناء على الممارسات الحالية مقابل الاهداف الادارية والمتطلبات السوقية ويتضمن مكونات العمل ، التخطيط ، السفر ، الانتظار ، البيع الشخصى، الخدمات العمل المكتبى ، الى غير ذلك .

— تقييم الفاعلية • كيفية انفاق الوقت بالنسبة لرجل البيع فى علاقه بأهداف المنشأة ومتطلبات السوق والانشطة التنافسية .

ستحليلات القطاع ومدى تغطية وعمل المقارنات • ان هذه الخطوة تتعامل مع طبيعة وترشيد المبيعات الحالية للقطاعات بناء على المقارنات الجغرافية ، والمبيعات المرتقبة وأهداف المبيعات وأعباء العمل (الوقت المتاح ، والاتصالات التى يتم عملها) •

— مراجعة نظام المعلومات • من الاهمية تحديد ما اذا كانت المعلومات ملائمة لخدمة ادارة البيع والسماح بقياس الاداء .

— تقييم ادارة المبيعات • ويتضمن تقييم البناء التنظيمى للمبيعات (البيع المباشر ، الاشراف والافراد المدعمين) وتقييم مدى فاعلية الافراد ، وأيضا تقييم ما اذا كانت خطط المكافآت على جميع المستويات لرجال البيع مدعمه للاهداف للادارة واستراتيجياتها •

— ترتيب الفرص للتحسين • وبناء على التحليلات الستة السابقة فانه يتم تحديد عددا من الفرص للتحسين .

— تطوير برنامج التطبيق • ان الخطوة الاخيرة هى خلق خطة عمل للقيام بفعل معين داخل نطاق كل منطقه لها أولوية وتحديد برنامج المسئوليات ووضع جداول الوقت والاجراءات •

نظرية النجاح والتحليلات المتعلقة بالتعاملات •

ويمكن أيضا الاستفادة من نظرية النجاح وتحليلات التعاملات فى تحسين أداء رجل

البيع • فنظرية النجاح هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والتي تم بناء ها باستخدام محددات النجاح من الخبرات السابقة والفلسفات المتبعه للرجال الناجحين • والافتراض في هذه النظرية هي أن أي فرد يقوم باتباع النماذج المنصوح باستخدامها والفلسفات مع التطبيق الصحيح لها يمكن أن يحقق النجاح سواء ما يتعلق بتحقيق الاهداف أو مايتعلق بالنواحي المالية الى غير ذلك • ويمكن أن يتم تدريب رجال البيع على أفكار نظرية النجاح والتي تركز على الاستفادة من النظريات وقصى النجاح السابقة في تحسين الاداء وتركز أيضا على العناصر الاتية : تعريف الهدف ، المنهجية والتخطيط ، الاتجاه ، الوعي بالديناميكيات ، الدفع والانطباع الذاتي ، الاستفسار والاستماع ، التركيز على الاطار المسيطر ، الاخلاص ، تطوير الشخصية ، والاقتناع • فنظرية النجاح تركز على الاهداف المخطط لها وتطوير مساهمات شخصية ايجابية ومبادئ للاتصالات المتداخلة بين الافراد وتوضيح الاتجاهات والطرق للتوصل الى المشكلات والاقتراحات لتعديل الشخصيات •

واذا نظرنا الى عمل رجل البيع لوجدنا أنه معرض لان ينجح أو يفشل • ومسئولية الادارة هو معرفة نقاط الضعف في الاتجاهات والاداء وأن تقوم بتطبيق الافعال التصحيحية من خلال الاشراف وأدوات الرقابة الاخرى • ويعتبر كل من الاشراف والتقييم والحفز وغيرها من الوظائف المرتبطة بادارة المبيعات • فالتقييم هو العملية المتعلقة بالاكشاف المنظم للانحرافات بين الاهداف وما تم انجازه (المعنى الجزئي للتقييم) • ويخدم الاشراف في اكتشاف نقاط الضعف للقوة البيعية ويساعد على تحفيز وتحسين الاداء بعد تحديد مصادر المشكلات • ويمكن أن يأخذ التقييم والاشراف مكانه على المستنوى العريض والضيق • فعند تقييم الاداء الكلى للقوة البيعية فان تحليلات التكاليف والمبيعات يتم عملها لمقارنة النتائج الحقيقية مع النتائج التقديرية الموضوعه • وفي تحليل الاداء لاعضاء القوة البيعية فان معايير الاداء يمكن أن تكون كمية أو وصفية ويمكن أن ترتبط نتائج رجل البيع ، مجهوداته ، خصائص الشخصية ، وأتجاهاته الى غير ذلك كما تم توضيحه من قبل (Jongeward, 1977 ; Gorman, 1977).

ومن النماذج التي يمكن استخدامها للمساعدة في نجاح رجل البيع الاتي :

- (١) معرفة السلعة جيدا أو الخدمة • وأن يكون خبيرا وليس صاحب حيل لبيع السلعة •
- (٢) اتفاق كل دقيقه متاحه في التحدث مع الافراد الذين هم المستهلكين المتوقعين للسلعة أو الخدمة التي يبيعها •
- (٣) تصنيف العميل المتوقع والتأكد من أن هذا الشخص الذي يتكلم معه هو الذي يملك الحاجة الحقيقية للمنتج وبذلك لا يضيع الوقت •

- (٤) التأكد من فهم بيئة المستهلك جيدا واحتياجاته الخاصة قبل أن تقدم له المنتج .
- (٥) القيام بتقديم المنتج دائما بناء على الفوائد التي يحققها للعميل وليس بناء على خصائص المنتج . فالعميل لا يشتري الخصائص وإنما يشتري الفوائد التي تحققها هذه الخصائص وتمده بها .
- (٦) التأكد من معرفة الشعور الحقيقي للعميل في كل خطوة من دورة المبيعات حتى لا يحدث تضليل له .
- (٧) الاجابة على الاسئلة والاعتراضات بطريقة مستقيمة وليست ملتوية . فالاغراضات يمكن أن تصبح مزايا .
- (٨) السوء ال عن الطلب .
- ويمكن اضافة العديد من النماذج الاخرى الى هذه القائمة السابقة والتي تساعد على زيادة تحسين مهارة البيع .

وعلى أية حال فقد أوضح البعض بأن تحسين أداء رجل البيع يتعلق بثلاث أبعاد رئيسية وهي استخدام المناقشة المركزة في المقابلات البيعية (أى التركيز على الشراء وتفصيلاته) ، وإدارة الوقت بطريقة جيدة فكلما زاد الوقت فى التحدث عن شىء ما صغير كلما قل اعتبار المستهلك للبائع عادة ، وأيضاً فإن احتفاظ رجل البيع بقوته يعتبر من الأهمية بمكان بالنسبة له (Gelbrman, 1990) .

وأيضاً فإنه يمكن استخدام تحليلات متعلّقه بالتعاملات لتحسين المهارات البيعية للأفراد وذلك من خلال استخدام النماذج البيعية الناجحة . ويساعد تحليل المعاملات فى شرح الظواهر التى قد تنشأ من استخدام النماذج الناجحة واقتراح الطرق العملية لتفسير هذه المهارات من النظرية الى الاستخدام اليومى .

ويوجد العديد من النماذج لنجاح العملية البيعية وتعظيم الاتصالات الواضحه بين رجل البيع والعملاء وتساعد على تركيز رجل البيع على احتياجات المستهلك واستخدام وقت رجال البيع بطريقة أفضل وأيضاً ترجمة تلك النماذج الى اتجاهات وقواعد لتحقيق النجاح . فعن طريق استخدام تحليلات المعاملات يمكن لرجال البيع التركيز على أسباب الصعوبات نفسها . فاستخدام أدوات تحليلات المعاملات تساعد على الامداد بالسبب والتأثير على قدرته على تنفيذ شىء ما وأيضاً تمده تحليلات المعاملات بالادوات التى يحتاج اليها لفهم لماذا يوجد صعوبات فى تطبيق النماذج البيعية التى يعرفها جيداً وتسبب النجاح له . فيمكن مع تحليلات المعاملات ادراك الرسائل السالبة التى يمكن أن

تحطم المجرى الوظيفي البيعى • وأيضا تساعد تلك التحليلات على امداد مدير المبيعات بالروية الواضحه والضرورية لفهم كيفية وصول رجل البيع لتحقيق المبيعات المرتقبة وكيف يمكن للمدير مساعدته على تحقيق ذلك •

وتساعد أيضا تحليلات المعاملات فى الاتصالات البيعية وذلك نظرا لان رجل البيع يحتاج الى الاتصال المتبادل لعمل صفقات منتج مع عملائه • فتعد تحليلات المعاملات بطرق لتحليل الصفقات وأيضا تمد بالادوات التى تساعد على تحقيق الاتصالات الفعاله وبالتالي فان تحليلات المعاملات تساعد على تحسين أداء رجال البيع وأيضا تساعد على خلق معاملات أكثر وفى نفس الوقت معاملات على درجة من الاهمية والتمتع بعمل البيع • فعن طريق استخدام تحليلات المعاملات يمكن لرجل للبيع فهم لماذا يتصرف الأفراد بطريقة معينه وهذا بالطبع على درجة كبيرة من الاهمية للمعاملات البيعية •

نظرة شمولية لتحسين الاداء البيعى •

تقليديا فقد كان يتم قياس انتاجية رجال البيع بناء على عدد الوحدات المباعة والدخل بدون توجيه كثير من الانتباه الى جانب التكاليف من معادلة الارباح • ونظرا لزيادة التضخم فان الحاجه ماسة للاهتمام بالتكاليف ومحاولة تخفيضها على قدر الامكان حتى يساهم ذلك من الحد من التضخم وفى تحسين كفاءة رجال البيع • فتخفيض التكاليف يمكن أن يتم عن طريق استخدام طرق توفير الوقت وجعل مجهودات رجال البيع أكثر فعالية • وأيضا يمكن زيادة كفاءة رجال البيع باستخدام التليفون لتخفيض الوقت المنفق على الزيارات فى بعض الحالات ، وتخصيص المجهود وتحديد الطرق والمسارات بالكمبيوتر والطلب الاتوماتيكي ، الى غير ذلك •

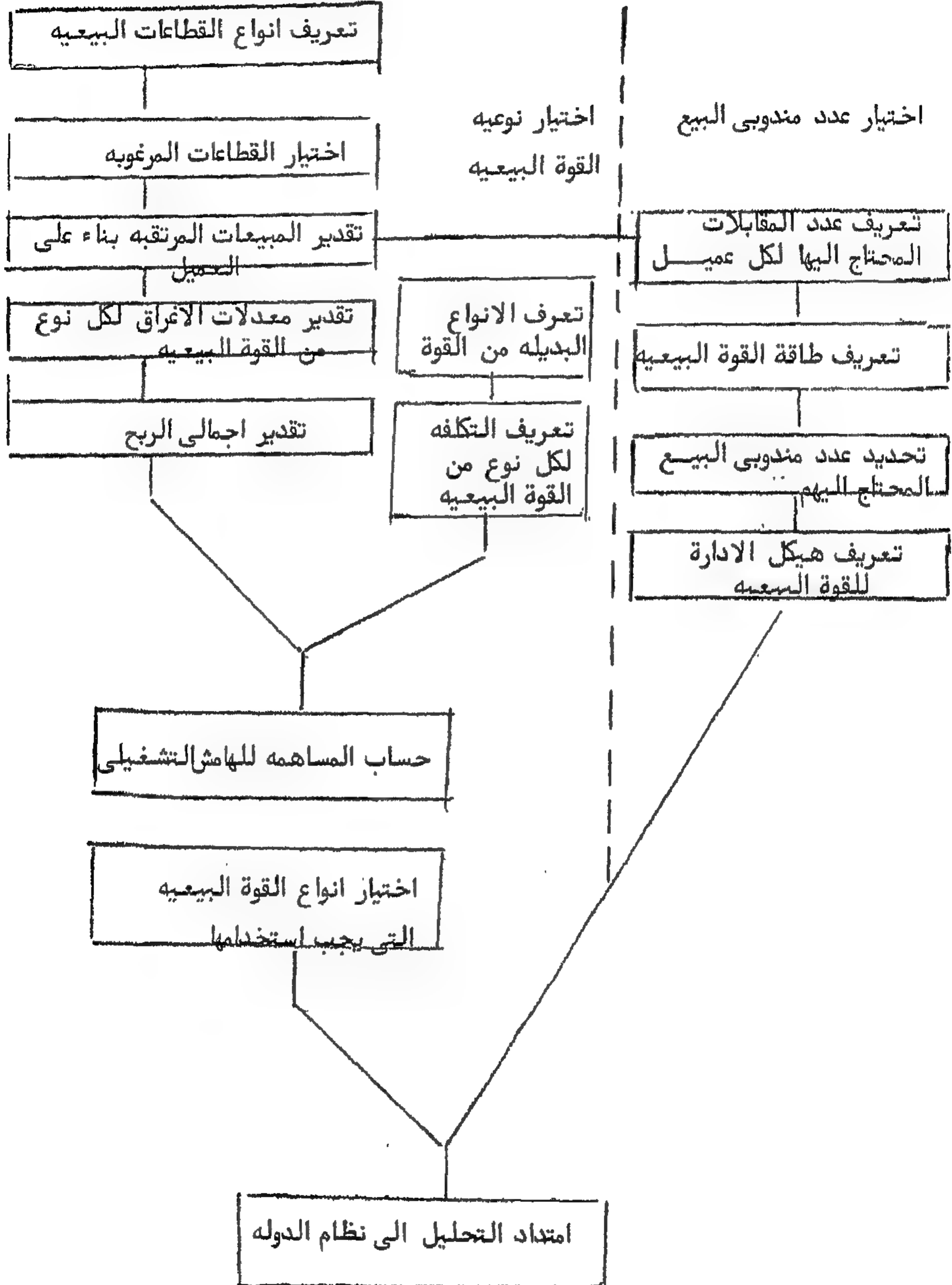
هذا ونجد ان البعض قد ركز على أهمية الاختيار للقوى البيعية وفى تحديد الخطوات اللازمة لى يتم تحديد أكثر القوة البيعية ربحية كما هو موضح فى الشكل (٤١) التالى .

والجدير بالملاحظة بعد استعراض ما سبق أن نوضح هنا أن تحسين الاداء البيعى هو محصلة لكل ما تم الاشارة اليه فيما سبق بالاضافة الى غيره من متغيرات • فتحسين الاداء البيعى يرتبط بفلسفة المنشأة بكاملها وفلسفة ادارة التسويق والمبيعات وما يتعلق بتلك الفلسفات من متغيرات توءثر على الاداء البيعى ودرجة التحسن به •

وعلى سبيل المثال فان فلسفة المنشأة الادارية والتسويقية يمكن أن تتضمن عديد من

شكل (٤١)

اتسياب الخطوات في تعريف أكثر القوة البيعية ربحية



المتغيرات التى تنعكس على الاداء البيعى وجهود الهيئة البيعية . والجدير بالذكر أن فلسفة المنشأة يتم ترجمتها الى خطط واستراتيجيات معينه من بينها الخطط والاستراتيجيات التسويقية وما تتضمنه من أهداف وسياسات وغيرها . ان تلك الخطط والاستراتيجيات يجب أن تكون مرآة تعكس المتغيرات الجوهرية المتعلقة بتلك الفلسفه . ان خطط واستراتيجيات المنشأة حتى تتسم بالفعالية يجب أن تكون ترجمة مفصله لفلسفة المنشأة والمتغيرات المتعلقة بتلك الفلسفة . فلسفة المنشأة فيما يتعلق بالجانب التسويقي ترتبط بمتغيرات تتعلق برضاء المشتري وبرضاء أفراد الهيئة البيعية ورجال البيع والتي تنعكس بدورها على رضاء المشتري . ومن ثم فان الفلسفة البيعية والتسويقية من أجل رضاء المشتري لابد وأن تتضمن متغيرات معينه تتعلق برضاء القوى البيعية . ومن ثم فان الفلسفة البيعية والتسويقية يجب أن تتضمن عديد من المتغيرات التى تتعلق بالحفز والدافعية لرجال البيع والتدريب والتهيئة والاختيار وتقييم الاداء البيعى والترقى وضمان مستقبل وظيفى أفضل بصورة مستمرة لرجال البيع الى غير ذلك مما ينعكس على الاداء المرضى .

نظرة تحليلية

إذا نظرنا الى عملية تقييم رجال البيع لوجدنا أنه يوجد العديد من المداخل لتقييم الاداء وفى نفس الوقت فان عملية التقييم تعتبر ضرورية وعلى درجة من الاهمية من أجل معرفة صلاحية الاختيار والتدريب واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والاجور والعمولات وغيرها . هذا بالاضافة الى أهمية التقييم بالنسبة لرجال البيع أنفسهم وذلك لامدادهم بالمعلومات الراجعة والتي تساعد على تحسين الاداء والتخطيط للمستقبل الوظيفى . هذا بالاضافة الى أن عملية التقييم تلعب دورا هاما فى زيادة فاعلية المنظمة التسويقية نظرا لانها توء ثر على أداء رجال البيع ودافعيتهم ودرجة رضاء هم .

وبناء على ذلك فانه يجب أن تحقق طريقة التقييم العدالة كما يجب أن تمكن من عدم التمييز وتتسم بالموضوعية وتتم على فترات زمنية كافية للتأكد من صحة التقييم، ولكى يتم التحقق من فعالية نظام التقييم فانه يجب التحقق من صحة المحتوى والاعتمادية وذلك للتأكد من أن نظام التقييم يمكن من قياس الاداء بدقه، (Holley & Field 1975) .

وبالرغم من وجود العديد من أنظمة التقييم الموضوعية والحكمية والسلوكية إلا أنه

لا يوجد اتفاق عام على وجود نظام يصلح للتطبيق في جميع الظروف وجميع الحالات. وعليه فان اختيار نظام معين يتوقف على الظروف والعوامل المرتبطة بالموقف. هذا وقد أوضح كيلي في نموذج الشرطي لتقييم الاداء بعض المبادئ العامة التي تحكم ذلك-Ke (eley , 1978). هذا من جهة ومن جهة أخرى اذا نظرنا الى معظم الكتابات في هذا الموضوع نجد أنها ركزت أساسا على الطريقة التي يتم بها التقييم ومدى دقتها وكيفية تجنب التحيز وكيفية استخدام طريقة أفضل وكيفية تدريب المقيمين وخلافه. ولكن من الملاحظ أنه لم يتم التركيز بطريقة كافية على توقيت التقييم ومتى تتم عملية التقييم وهل من الأفضل أن تتم على فترات قصيرة أم على فترات طويلة، وبالرغم من ذلك فان أحد المبادئ الأساسية التي تستند عليها عملية التقييم أن يكون التقييم خلال فترات زمنية كافية رغم عدم تحديد ذلك المدى الزمني، وعلى أية حال فان كلا من التقييم السريع والبطيء له مميزاته وعيوبه. وعليه فانه من المفضل أن يتم استخدام التقييم المتأني بحيث يستفيد من مزايا النوعين من التقييم ويقضى على عيوب كل منهما. وعلى أية حال فانه يوجد العديد من وجهات النظر في هذا الموضوع. وقد يرى البعض ألا يتم تحديد وقت معين وانما يترك للظروف ويمكن أن يصبح سريعا أو بطيئا على حسب العديد من العوامل والمتغيرات.

وهنا اذا نظرنا الى أهمية التقييم ومدى تأثيره على كل من رجال البيع والمنظمة التسويقية لوجدنا أن المنظمات التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا وأكثر تشابكا حيث تتأثر بالعديد من المتغيرات التي تتسم بالديناميكية والحركية، كما يوجد العديد من المواقف التي يتعرض لها رجال البيع والمنظمة. ومن ثم فان تقييم رجال البيع يجب أن يكون على أساس مدى قدرتهم على التعامل مع تلك المواقف ذات المتغيرات المتباينة في السوق، وأيضا مدى قدرتهم على التحكم في المتغيرات المرتبطة بتلك المواقف وتطويعها (أو على أدنى تقدير التكيف معها) من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة على أفضل وجه ممكن.

وبناء على ذلك فان تقييم رجال البيع يكون على أساس مدى قدرتهم على مواجهة المواقف المختلفة، وبما أن تلك المواقف تكون متباينة وقد لا تتسم بالترار في كثير من الاحيان كما أن التعرض لمواقف عديدة قد يستغرق وقتا غير محدد لذا فان التقييم على أساس مدى قدرتهم على مواجهة تلك المواقف يجب أن يستغرق وقتا أطول حتى يمكن تقييم رجال البيع تقييما موضوعيا وعادلا. هذا من جهة ومن جهة أخرى فان رجال البيع عندما يعرفون بأن التقييم سوف يكون متأنيا فانهم يركزون عند اتخاذ القرارات والافعال على تحقيق الاهداف طويلة المدى. أما اذا كان التقييم سريع فان رجال البيع يتجهون في قراراتهم وأفعالهم نحو تحقيق الاهداف القصيرة بدرجة أكبر لان ذلك يكون له أثره

عند التقييم السريع لهم، هذا بالإضافة الى أن التقييم السريع قد يشجعهم على القيام بأية أفعال غير سليمة من أجل تحقيق الترقى أو أخذ عمولات الى غير ذلك . وبالرغم من أن التقييم السريع يوء كد على أهمية الابداع والفردية الا أنه يعد تهديد للتماسك والانتماء نحو المنظمة ويساعد على خلق ظروف من عدم المساواة أو من المنافسة غير الشريفة بين رجال البيع . وذلك يخل بمبدأ هام من مبادئ التقييم حيث أن المساواة لا تتحقق اذا كان التقييم سريع بسبب أخطاء الفرص نتيجة قصر فترة التقييم . ومن ثم فان الاتجاه نحو التقييم المتأنى يساعد على تحقيق التعاون والولاء بين رجال البيع وبعضهم البعض وبينهم وبين المنظمة .

ومن الجهة الاخرى فقد يشير البعض الى أن التقييم السريع يتيح الفرص لاعطاء رجال البيع معلومات راجعة على درجة كبيرة من الاهمية في كثير من الاحيان (Sul- 1986; Pearce & Porter, 1983; livan, 1983) . فالمعلومات الراجعة في هذا الخصوص سواء كانت موجبه أم سالبه تعتبر على درجة من الضرورة في تأثيرها على قبول المعلومات (Landy & Farr, 1983) . وبالرغم من وجود العديد من البحوث فيما يتعلق بقبول المعلومات أو عدمه الا أنها لم توضح بطريقة مباشرة مدى تأثير ذلك على السلوك اللاحق بالنسبة لرجال البيع وعلى اتجاهاتهم في السوق .

هذا وقد أشار العديد من الكتاب في تحليلهم للاستجابة الدفاعية للمعلومات الراجعة السالبة الى أن الافراد يمكن أن يحاولوا التصرف بطريقة شيطانية عندما يتم تقييمهم ——— تقبيما منخفضا بالمقارنة بزملائهم . فقد أوضح تايلور ورفاقه أنه حتى اذا كان نظام التقييم عادل ، فان المعلومات المرتدة السالبة يمكن أن تهدد حرية الفرد وقد ينتج عنها ردود فعل مضادة من جانب الفرد تجاه المشرف فيما يتعلق بالطاعة والاحترام ، (Taylor , 1984 et.al.) . هذا وقد أوضح البعض الاخر أن المعلومات المرتدة عن التقييم عادة ما توء ثر على الثقة بالنفس وعلى الاداء وكذا على دوران العمل (Thompson & Halton, 1970) . وقد أوضح البعض الاخر أنها توء ثر على المعنويات والاغتراب (Mowday, et.al., 1979 ; Meyer, 1975) . وقد أوضحت بعض الدراسات أن مجهودات تحسين التقييم وجعله ملائما لا تمنع من حدوث تناوبات أهمها انخفاض الانتماء من جانب رجال البيع الذين تم تقييمهم بطريقة غير مرضية نتيجة شعورهم بعدم الاهمية وعدم المساهمة الفعالة في تحقيق الاهداف . ان أى نظام للتقييم يمد بمعلومات عن ترتيب رجل البيع ومقارنته بزملائه قد لا يقابل بالقبول من جانب أولئك الذين يكون أدائهم غير مرضى ومن هنا فان على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار مدى تأثير نظام التقييم

على الاداء والانتفاء ليس فقط لهؤلاء الافراد ذوى الاداء المرتفع وانما أيضا بالنسبة لذوى الاداء المتوسط أو المقبول • ومن ثم فان التقييم السريع والامداد بالمعلومات الراجعة بصورة دورية سريعة قد يكون له آثار سالبه على رجال البيع وخصوصا فى حالة المعلومات المرتده السالبه • وعلى أية حال فان التقييم السريع لن يكون ذو فعالية كبيرة فى تلك الاحوال •

وعموما فان هناك من الوسائل ما يمكن من التغلب على تلك العيوب المرتبطة بالتقييم السريع وكذا السببى بحيث يتم اعطاء المعلومات المرتدة بطريقه غير مباشرة بما لا يوء ثر على المعنويات والاتجاهات والسلوك والاداء • هذا بالاضافة الى ان اشتراك رجال البيع فى تطوير وتصميم عملية التقييم يساعد فى الحصول على تقييم أكثر دقه • وقد أثبتت البعض أن أنظمة التقييم يجب النظر اليها نظرة واسعة على أنها نظام متطور لاتخاذ القرارات، ويجب اختبار كل من مدى علاقه الوطيدة والحساسية والاعتمادية بعنايه • كما يجب اختبار مكونات النظام المصمم والتأكد من دقتها وتكاملها وفعاليتها قبل البدء فى التقييم (Cascio,1982) •

الفصل الثانى

رقابة وتقييم النشاط الترويجى

مقدمة

نظرا للتطورات الهائلة في عالم الصناعة ونظرا للظروف البيئية التي تتسم بالتغيير المستمر وما يتبع ذلك من زياده المنافسه ووجود معدل عالي للتطور في المنتجات الجديده ، فان وظيفة البيع أصبحت تشكل مركزا لنجاح المنافسه في الاسواق سواء كانت اسواق المنتجات او أسواق تقديم الخدمات (Kashani & Murray , 1989) . ولذلك فان الادارة يجب ان تستند على التخطيط والتنفيذ الفعال . وعلى أية حال ، فانه يوجد العديد من المشكلات التي يمكن أن تواجه ادارة البيع وتوء ثر على فاعليتها ، ومن أمثلة تلك المشكلات عدم وجود الاتصالات والمقابلات الكافيه ، ووجود التناقض بأنظمة المكافآت ، والقيام بأدوار (لعب أدوار) من أجل اجراء تعديلات بغرض تحقيق مكاسب شخصيه أو مكاسب قصيرة المدى ، وعدم توافر المديرين الكفاء ، أو غير ذلك . ومن ثم فان السبيل لتحقيق ادارة بيعيه وترويجيه فعاله هو التغلب على مثل تلك المشكلات .

ويمكن التغلب على تلك المشكلات عن طريق التخطيط السليم لكل الانشطه الترويجيه التي تقوم بها ادارة البيع والترويج متضمنا ذلك أن يتم التخطيط لنظام الاختيار والتقييم لرجال البيع بحيث يتم ذلك على أساس علمي سليم وألا يتدخل عنصر الجنس أو العرق أو اللون أو خلافه في عملية التقييم (Genilule, 1991) . وهذا بالإضافة الى القيام بالانشطه الاخرى المتعلقة بالحفز والدافعيه بطريقه فعاله الى غير ذلك .

وهنا يجب عدم اغفال الدور المتداخل والهام للتكنولوجيا ، ويجب الاخذ في الحسبان أن التكنولوجيا أصبحت تشكل الاختيار ، والاختيار أصبح يشكل مكان السوق ، وأصبح هناك مفهوم جديد للسوق بدلا من تسويق "العمل أكثر" الى التسويق المبني على المعرفة والتكنولوجيا الذي يوء كد البقاء أولا وأخيرا لرجل البيع دون أى شيء آخر . وفي العصر الراهن يصبح هدف التسويق هو ملكية والاستحواز على السوق وليس فقط بيع المنتج . فالتسويق أصبح كل شيء ، وكل شيء أصبح التسويق (Mckenna , 1991) . وأصبح ذلك كله مرهون بكفاءة رجل البيع ومهارته ومعرفته بالتكنولوجيا حيث يكون رجل البيع ضروريا لتعريف المشتري بتكنولوجيا السلعه والخدمه المباعه وكيفية استخدامها الى غير ذلك . ومن ثم يصبح البقاء لرجل البيع في العصر الحديث أكثر من أى شيء آخر . فالمتعارف عليه أن "الزبون هو سيد السوق" ولكن في عصر التكنولوجيا المتناميه سوف يصبح رجل البيع هو سيد السوق تماما كالزبون ، لماذا ؟ لان

الزبون سوف يحتاج الى رجل البيع الى حد كبير لتعريفه وتعليمه تلك التكنولوجيا المتعلقة بالسلعة أو الخدمة الجديدة وكيفية استخدامها وما شابه ذلك .

وعلى أية حال فانه في الوقت المعاصر نجد أن تسويق المنتج أصبح يضاف عليه صبغه خدميه ، وتسويق الخدمة أصبح يضاف عليه صبغه انتاجيه ، ولذا فان مهارات رجل البيع في بيع السلعة أو الخدمة تكون متماثلة تقريبا ، والاختلاف في المعرفة التي يحتاج للالمام بها عن السلعة أو الخدمة ومواصفاتها وخصائصها الى غير ذلك من الجوانب الفنية .

هذا ونجد أنه يجب ألا يتم الفصل بين التسويق للسلع الصناعية والسلع الاستهلاكية في جميع قطاعات السوق . وبينما يكون هناك تعارف على أهمية وجهات النظر المتعلقة بالمستهلك والمشتري النهائي ، فان دراسته تقترح أنه بالتركيز بالدرجة الاولى على حاجات المشتري الصناعي ، فان نوع (درجة) من التوحد سوف تتحقق بين الانظمة الصناعية والانظمة الاستهلاكية (أنظمة المستهلك) على كل من المستوى الاكاديمي والعملية (Bernard, 1988) .

ومن واقع البيع ورجال المبيعات نجد مثلا يوضح عدم التفاوت وعدم الاختلاف الكبير بين رجال البيع في مجال التسويق الصناعي وفي مجال التسويق الاستهلاكي، فالاختلاف يكون في المعلومات عن المنتج وعن الشركة ولكن ذلك قد يحدث حتى بين الشركات في نفس الصناعة . أما وظائف رجل البيع فتكون من حيث المبدأ متماثلة . ولكن الاختلاف الذي يمكن أن يوجد بدرجة ملحوظة بين التسويق الصناعي والتسويق الاستهلاكي قد يكون على مستوى بائعي التجزئة حيث تكون هناك حاجة لمهارات مختلفة ومداخل مختلفة وذلك لتحقيق التوافق بين خصائص المنتجات وبين حاجات المشترين . وبالرغم من ذلك فان الاسس والمبادئ العريضة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتقييم ومكافأة وحفز رجال البيع وغيرها قد تكون واحدة في كثير من الاحيان .

وعلى أية حال ، فالتسويق الصناعي لا يختلف عن التسويق الاستهلاكي في كونه يتطلب نفس المتطلبات التجارية ، وأنه يهدف الى نفس الهدف المتعلق بالانتاج والامداد بشيء ما لمواجهة حاجات المشتري . وهذا يعطينا مواءمة على أن التسويق الصناعي والتسويق الاستهلاكي لا يختلفان عن بعضهما البعض في الاسس والمبادئ التسويقية والاهداف العريضة .

ولكن بالرغم من ذلك فان هناك اختلافات بين التسويق الصناعي والتسويق الاستهلاكي من حيث التفاصيل المتعلقة بالخطط التسويقية والبيعية والرقابة عليها وكذا

من حيث المهارات والمعلومات المتعلقة بالتنفيذ العملى لتلك الخطط وما يتطلبه ذلك من تفاوت فى المهارات والمعلومات على جميع المستويات وخاصة على المستوى التنفيذى المرتبط برجال البيع فى علاقتهم بالمشتريين النهائيين .

وبناء على التقديم السابق يتضح أهمية الدور الذى تقوم به ادارة البيع ورجال البيع وأهمية الانشطة التسويقية الاخرى ومنها نشاط الترويج . فنجد أن مدير الترويج لا يمكن أن يمارس الرقابة على الانشطة الترويجية ، اذا لم يتم امداده بالمعلومات التى بناء عليها يقوم بعملية التقييم لهذه الانشطة ، فالمعلومات هى نقطة الانطلاق لسد الفجوة الادارية عموما والرقابية على وجه الخصوص . وبناء عليه ، فان عملية الرقابة تتطلب معلومات والتى بناء عليها يتم اتخاذ الافعال التصحيحية وذلك حتى يمكن تحقيق ما تصبوا اليه المنشأة . ان الرقابة فى الحقيقة يجب أن تكون فعالة ونشطة كما يجب أن تكون عملية مستمرة ، وعليه فانه توجد حاجة ماسة الى وجود معلومات منتظمة ومستمرة . ولقياس اجمالى الفاعلية الترويجية للمنشأة فانه توجد حاجة ماسة الى توافر المعلومات عن المبيعات والنصيب من السوق الى غير ذلك . وعلى أية حال ، فانه توجد تعقيدات يمكن التحكم فيها الا أن بعض التعقيدات قد لا يمكن التحكم فيها . وفى غالبية الحالات فان تلك التعقيدات قد تمنع استخدام المبيعات كمقياس خاص لقياس فاعلية الترويج . ويوجد مقاييس أخرى للرقابة والتقييم لمساعدة مدير الترويج قبل وضع المجهودات الترويجية موضع التنفيذ وأثناءها وبعدها . وهذه المقاييس تتراوح ما بين تقديرات غير مكلفة للعملاء المرتقبين الى دراسات مصممة بعناية وتتضمن مقابلات شخصيه مكثفه قبل وبعد ادارة النشاط الترويجى .

فبعد أن يتم تطوير خطة الترويج ويتم تنفيذ الخطه وتقييم أدائها ، يتم اختبار التأثيرات المتضافره لكل الادوات الترويجية ، وهذا يعتبر مكلفا بعض الشيء . فلو يوجد حاجة الى اختبار السوق لمقارنة العائد من المبيعات من مختلف التضارفات لسلادوات الترويجية التى تم تجربتها فى مختلف المناطق السوقية ، فان هذا بالطبع يكون مكلفا جدا . وفى الحياه العمليه ، فان المديرين يقومون بتقييم كل مكون من مكونات المزيج الترويجى على افراد ، وذلك نظرا لان المعلومات المحتاج اليها من كل مكون تختلف عن الاخرى . فمثلا فى تقييم فاعلية حملة الاعلان بالبريد المباشر ، فذلك يتطلب فقط حساب عدد الطلبات التى تم تلقيها . ولقياس فاعلية رجال البيع فان ذلك يتطلب عددا من الموء شرات للاداء مثل مقارنة الحصص البيعية ، حساب عدد المقابلات البيعية التى يتم عملها ، وباستخدام الحكم الشخصى حيث يتم تقييم جوده الاتصالات الشخصيه التى يتم عملها مع العملاء .

وعلى أية حال ، فإن الهدف من عملية الرقابة والتقييم للانشطة الترويجيه هي تحديد لما حدث وما يحدث وما سوف يحدث أثناء فترة الحملة الترويجيه ، وأيضا تتضمن قياس لجودة ذلك وبحدوث وتحديد الافعال التصحيحيه الملائمه اذا تطلب الامر ذلك . وهنا فانه من الضروري توافر أدوات القياس العلميه الصحيحه والا فان الاحكام سوف لا تكون صحيحه . كما يجب أن تتوافر صورته صحيحه عن النشاط الناتج عن الجهود الترويجيه . فيجب أن يتم فحص الاداء والامداد بصورة دقيقه عما يحدث وحدث وما سوف يحدث . ويجب أيضا أن يتم قياس جودة الاداء (Margolis, 1963) .

ان الانشطه الرقابيه تنابع تقييم الاداء . فطالما يوجد حجم على نتائج المجهودات الترويجيه فانه يجب أن يكون الفعل الموجود مطابقا لهذا الحكم . ان الانشطه الرقابيه تتراوح ما بين عدم فعل شئ حيث أن الاداء يكون مقبولا ، (وقد يكون من الافضل الاتجاه الى تحسين الاداء بطريقه أفضل مما هو مقبول) ، الى تغيير كامل فى الخطة الترويجيه . ان الهدف الرئيسى لنظام الرقابه هو الامداد بموء شرات واضحه عن الافعال الضرورىه للتأكد على أن البرنامج الترويجى يسير فى الطريق المرغوب . ولذا فانه لابد من اتخاذ الضمانات الكفيله بتقييم نظام الرقابه والتقييم على أساس علمى سليم وتنفيذه على الوجه المرغوب وذلك بما يضمن القيام بعملية الرقابه والتقييم على أفضل وجه .

ونجد أنه لى يمكن لنظام التقييم والرقابه تحقيق النجاح فانه يجب أن يركز على بعض الابعاد الضروريه لتحقيق النجاح للنظام وهى الفهم الواضح والتحديد الدقيق للاهداف من وراء برنامج الترويج ، والتركيز على مقاييس الاداء الحرجه والتي توء ثر على نجاح أو فشل برنامج الترويج ، وأيضا فان وضع الافعال الرقابيه موضع تنفيذ بالسرعه الملائمه يعتبر على درجه كبيره من الاهميه والا فان التكاليف سوف ترتفع وسوف يوء ثر ذلك على فاعلية برنامج الترويج ولذلك لابد من تنفيذ وتطبيق الافعال الرقابيه فى الوقت المناسب .

عملية التقييم

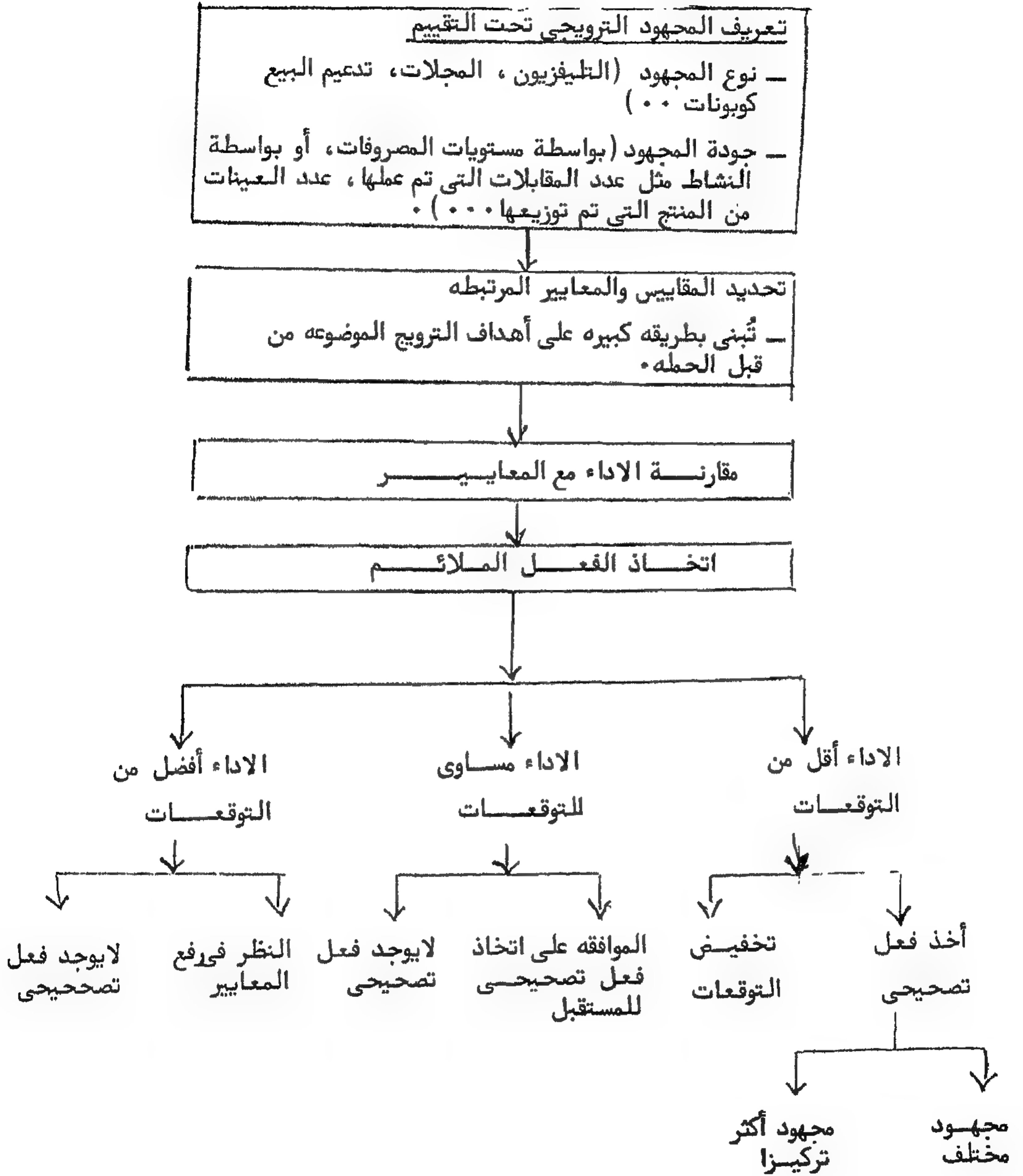
لقد تم التركيز على مكونات النشاط الترويجى (المزيج الترويجى) وقد تم ايضاح أن تنفيذ البرنامج الترويجى هو نشاط متضاعف يتطلب التكامل والتنسيق بين كل من الاعلان والبيع الشخصى ، ومروجات (منشطات) البيع ، وأنشطة النشر والعلاقات العامه . وعموما فان العوائد المتوقعه من الحمله الترويجيه للمنشأة يستند على الافتراض عن البيئه التى تعمل فيها وقدرة المنشأة على تنفيذ الخطه الترويجيه . وعندما يتم تنفيذ الانشطه يمكن أن يحدث انحراف عن الخطط الاصليه ، فالاداء يمكن أن يقل عما هو متوقع .

ان الادارة الجيده للانشطه ولبرامج الترويج تساعد على اكتشاف المشكلات بالسرعه المطلوبه وسوف تحدد بدرجه معقوله من الدقه لاتخاذ الفعل التصحيحي الملائم . ان الحملات الترويجيه يمكن أن ترتبط بتكاليف كبيره ، ولذا فان منع المشكلات الرئيسيه يساهم فى خفض التكلفه بدرجه أفضل من معرفتها بعد وقوعها وتصحيحها . وللتأكيد على اتمام الحمله الترويجيه كما هو مطلوب ، فان الادارة يجب أن تملك نظام اختبار وتعزيد الاداء . وللتأكيد على ادارة الحمله بطريقه مسلسله فان النظام يجب أن يكون قادرا على وصف وتوضيح الابعاد (المتعلقه بالجهود الاتصاليه) والتي تتطلب أفعال تصحيحيه كما هو موضح فى شكل (٤٢) . فتعريف الجهود الترويجيه واعداد المقاييس على أساس علمى صحيح والقياس العلمى للاداء تعتبر كلها مهمه لضمان الاساس العلمى لنظام الرقابـه والتقييم ، والمقارنه واتخاذ الافعال التصحيحيه الملائمه تعتبر مهمه لضمان الاساس العلمى لنظام الرقابـه والتقييم بما يمكن من القيام بالمهام الرقابيه والتقييميه على الوجه المطلوب لتحقيق الاهداف المرغوبه (وليست المتاحه) على أمثل وجه .

وعلى أية حال ، فان المنظمه تستطيع منع المشكلات الرئيسيه واتخاذ أفعال ملائمه عندما تفهم الادارة كاملا المفاهيم المتعلقه بالتقييم والرقابه . ان فهم تلك الجوانب المتعلقه بالتقييم والرقابه يوجه انتباه الاداره الى الاشياء الحرجه بدلا من المحددات الاقل أهميه لنجاح الانشطه الترويجيه ، والعناصر التى توضح فى الحقيقه اتجاه الاداء . ان قيمة البرامج الترويجيه يكمن فى قدرتها على تحسين مركز المنشأة التنافسى . ولتقدير قيمة الانشطه والبرامج الترويجيه ، فان اجراءات التقييم يجب أن تأخذ فى الاعتبار المجهودات والاداء السابق واستخلاص ما اذا كانت البرامج والانشطه الترويجيه قد ساهمت فى تحسين مركز المنشأة أم لا . ان استخدام نتائج المعلومات التاريخيه فى تحديد النجاح طويل الاجل أو المشكلات التى قد تكون من الصعوبه تحديدها فى الاجل القصير .

ان التقييم الكامل للاداء لا يأخذ فى الاعتبار فقط ماذا تفعل المنظمه بالمقارنه بالاداء فى الماضى وانما أيضا ماذا تفعل بالمقارنه بالمنافسين لها . فان معرفة أداء المنافسين يعتبر من العوامل الحرجه والتى يجب أخذها فى الحسبان عند التخطيط لتحسين الاداء فى المستقبل . ان معرفة مجهودات وأداء المنافسين يساعد على الامداد بالمعلومات التى تمكن المدير من اتخاذ رأى معين فيما يتعلق باسباب وجود مكاسب أو خسائر كنتيجه للانشطه والبرامج الترويجيه الحاليه . فمثلا لو أن المدير قد لاحظ انخفاض كبير فى نصيب الشركه من السوق خلال فترات عديده ، فانه من الضرورى القيام بعمل تحليلات تنافسيه لتحديد أين ذهب النصيب من السوق ولماذا حدثت تلك (م٤٣ - التسويق والفراغ ج٣)

شكل (٤٢) : عملية التقييم والرقابة



الخصائص .

وبناء على ما سبق نجد أن نظام التقييم والرقابة يجب أن يستند على بعض الخطوات والانشطه والتي يمكن أن تحدث في تتابع معين . فهذا النظام لا يتكون من تراكم بعض الانشطه المستقله ولكن تلك الانشطه متداخله ومعتمده على بعضها البعض . وتتضمن تلك الخطوات أولا : تعريف المجهود الترويجي وايجاد موء شرات حقيقه لقياس هذا المجهود والتي تعكس العمل في الحقيقه سواء ما يتعلق بالاعلان أو البيع الشخصي ، والعلاقات العامه ومروجيات البيع الاخرى . ثانيا : اختيار مقاييس الاداء وهذه المقاييس تتعلّق بالاتصال والتأثيرات المتبعه ، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها تحليلات الجمهور ، ومقاييس الوعي ، ومقاييس الفهم ، ومقاييس الاقتناع ، ومقاييس الانتباه ، ومقاييس الشراء ، ثالثا : تأسيس المعايير ، رابعا : مقارنة المعايير بالاداء ، خامسا : اتخاذ الفعل التصحيحي . فالتقييم لاجمالي البرنامج الترويجي وعناصره توضح ما تم تحقيقه من المجهود الترويجي بالمقارنه بالخطه . ويقوم نظام الرقابه بتعريف وتحديد الانشطه الضروريه للتأكد من أن البرنامج قد حقق الاهداف المرغوبه . ففي حالة عدم وجود اختلافات ، فقد يتم عدم اتخاذ أي فعل ، أو قد يتم القيام والامداد بالفعل التصحيحي بناء على وجود نتائج غير مرغوب فيها ، أو قد يتم اتخاذ فعل وقائي وفحص المشكلات قبل وقوعها ، سادسا : توجيه أو تركيز الانتباه ، إن الافعال التصحيحيه تتطلب التوجيه نحو البرنامج ككل أو نحو عناصر محدده منه .

تصنيف المعلومات لأغراض الرقابه والتقييم

من أجل تحقيق الفاعليه في ادارة الانشطه الترويجيه ، فانه من الضرورة بمكان توافر المعلومات حتى يمكن اتخاذ الافعال التصحيحيه عند الحاجه الى ذلك . وهنا فانه من الاهميه بمكان معرفه أنواع المعلومات التي يمكن أن تتوافر لمساعدة مدير الترويج على رقابة وظيفته بفاعليه . وعلى أية حال ، فانه يمكن تقسيم أنواع المعلومات باستخدام ثلاث طرق : (١) بناء على نوع المقياس ، (٢) بناء على توقيت المعلومات ، (٣) بناء على طبيعة تصميم البحث الذي يخلق المعلومات . وعلى أية حال ، فانه يوجد العديد من الطرق التي يمكن بها تقسيم المعلومات . ولكننا سوف نقوم بالتركيز فقط على تلك التقسيمات الثلاثه فيما يلي (Kerin & Peterson , 1987) :

تقسيم المعلومات بناء على نوع المقياس .

ان جميع المقاييس بناء على أنواع متشابهه يعتبر من أكثر الطرق شيوعا لتقسيم

المعلومات • فمثلا مقياس نسبة التكلفة هي أساسا واحده سواء تم استخدامها لقياس تكاليف الاعلان ، أو تكاليف البيع الشخصي ، أو تكاليف مبيعات المبيعات الاخرى • ان تقسيم المعلومات الى أنواع بناء على نوع المقياس يقترح التقسيمات الفرعية الاتيه والتي تعتبر ذات أهميه للترويج •

المبيعات : ان مقاييس المبيعات يمكن أن تكون اما في صورة نقديه أو في صورة وحدات • وتعتبر اجمالي المبيعات من أبسط أشكال المقاييس المستخدمه • ولو أن المنشأة تقوم ببيع أكثر من منتج فانه يمكن تحديد اجمالي المبيعات لكل منتج كمقياس يمكن استخدامه •

ويمكن أيضا استخدام مقارنة اجمالي المبيعات لهذا العام مع اجمالي المبيعات لنفس الفتره من العام الماضي • وكذا فمقارنة المبيعات لكل شهر من هذا العام مع المبيعات لنفس الفترات من العام الماضي يمكن أن تعطينا اتجاه عما اذا كانت المبيعات متناقصه أم متزايدة • ويمكن أيضا استخدام البيانات المتعلقة باجمالي المبيعات لعمل مقارنة بين المبيعات الحقيقيه والمبيعات المتنبأ بها أو عمل المقارنه مع الحصص البيعيه •

ويمكن أيضا قيام المنشأة بعمل التحليلات للمبيعات بناء على العملاء ، فقد نجد أن عدد من العملاء القليلين يمثلون نسبته كبيره من دخل المبيعات ، وقد تم توضيح ذلك في موضع آخر من هذا الكتاب • وما يهمنا هنا هو أن أي معلومات تساعد على التنبيه بانخفاض في المبيعات لعمل ما أو لعملاء ما والذين يمثلون نسبته كبيره من دخل المبيعات سوف تكون الاساس لاتخاذ أفعال معينه فيما يتعلق بهم ، في حالة انخفاض المبيعات لعمل ما أو لعملاء ما لا تمثل نسبة مبيعاتهم نسبته كبيره من دخل البيع •

النصيب من السوق : بالرغم من أن تحليلات المبيعات تعتبر مقياس هام من أجل أغراض الرقابه ، فان المنشأة حتى ولو حققت زياده في مبيعاتها في صورة نقديه في كل قسم رئيسي فانه قد لا يزال يوجد حاجه الى أخذ ذلك في الاعتبار وذلك نظرا لان المنشأة قد لا تكون في مركز يتلاءم مع النمو في السوق الاجمالي • فالمنشأة يمكن أن تكون محققه نمو في المبيعات النقديه ولكن يوجد انخفاض في النصيب من السوق ، فالنصيب من السوق عادة ما يتم التعبير عنها في صورة نسبته تقارن اجمالي المبيعات للمنشأة مع اجمالي المبيعات لاجمالي الصنعه أو لقسم المنتج • فلو أن نصيب المنشأة في هذا العام كان ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه ، واجمالي مبيعات الصنعه كان ٢٥٠٠٠٠٠٠ جنيه ، فهذا يعنى أن نصيب المنشأة من السوق يساوى ٢٠٪ (٥٠٠٠٠٠٠ / ٢٥٠٠٠٠٠٠) •

فلو أن المنشأة قد زادت مبيعاتها الى ١٠٠٠٠٠٠ في العام التالي، فإن نصيبها من السوق سوف يكون ١٢٥٪ (٨٠٠٠٠٠٠ / ١٠٠٠٠٠٠) وذلك بناء على ارتفاع مبيعات الصناعة الى ٨٠٠٠٠٠٠ جنيه.

ولو أن المعلومات متاحة عن اجمالي مبيعات الصناعة في كل قطاع وكل منطقه، فإن أرقام النصيب من السوق يمكن أن يتم اعدادها للاسواق الفرعية. ان حساب النصيب من السوق في كل قطاع يعتبر على درجه من الاهميه حتى يمكن معرفة نقاط القوة والضعف في المنطقه أو القطاع. وهذا يكون افضل من معرفة اجمالي النصيب من السوق ككل. فيمكن أن يكون النصيب من السوق مرتفع في الاجمالي بينما هو منخفض في بعض القطاعات وبذلك يمكن للمنشأة دراسة الاسباب المتعلقة بالانخفاض في القطاعات واتخاذ الافعال التصحيحية اللازمه.

ويمكن للمنشأة اعداد بيانات متعلقه باجمالي النصيب من السوق باستخدام سجلات المبيعات المتعلقه بها مع استخدام اجمالي مبيعات الصناعة التي تم جمعها بواسطة الجهات المختصة بذلك. أما ايجاد معلومات تتعلق بحساب النصيب من السوق فيما يتعلق بكل منطقه يكون اكثر صعوبة. وقد يوجد بعض الجهات التي تقوم بجمع مثل تلك المعلومات في بعض البلدان. وعلى أية حال، فإن كل البيانات عن النصيب من السوق والمبيعات تستخدم عموما لتقييم اجمالي البرامج التسويقيه ولكن استخدام تلك البيانات لتقييم مكونات معينه من السوق أو المزيج التسويقي قد لا يكون كافيا.

نسب التكاليف : ان نسبة التكلفة أو المصروف هي رقم يعبر عن العلاقة بين تكلفة النشاط الذي يتم قياسه وبين المبيعات. ويوجد اتفاق على استخدام صافي المبيعات في صورة نقدية كأساس لحساب مثل تلك النسب في التحليلات التسويقية. ويعتبر استخدام استخدام مصروف المبيعات كنسبه من المبيعات مثال شائع لتلك النسبه. ويمكن مقارنه نسبة المصروفات المتعلقه بالمنشأة بالنسب الموجود في نفس النوع من الصناعة لتحديد ما اذا كان هناك حاجه لاتخاذ فعل تصحيحي أم لا ومعرفة الاسباب لمعالجتها. وأيضا يمكن استخدام مصروفات الاعلان كنسبه من المبيعات كمقياس شائع يتم استخدامه. كما يمكن أيضا مقارنة تلك النسب الحاليه مع النسب في الاعوام السابقه ويتم ذلك كالاتى :

- (١) حساب النسبه لعدد من الفترات (قد تكون شهر أو ربع سنه أو خلافه).
- (٢) ترتيب النسب التي تم حسابها لعدد من الفترات من الاعلى الى الاقل.
- (٣) يتم تأسيس نقطه وسيطة من هذا الترتيب (الوسيط).

(٤) عمل خريطه يوجد بها النقطة الوسطى ، والحد الاعلى والادنى والذي تم تحديده ويتم توقيع النسب عليها .

(٥) يتم توقيع النسب الحاليه على الخريطة واستخدام حدود التفاوت العليا والدنيا لمعرفة ما اذا كانت النسب الحاليه تقع بين تلك الحدود أم لا .

وللتوضيح نفترض أنه قد تم حساب نسبة مصروف المبيعات لمنتج ما لمدة ١٥ عاما السابقة ، وكانت النتيجة كالاتى : ١٨٥ ، ١٧٥ ، ١٤٥ ، ١٦٥ ، ١٧٥ ، ١٣٥ ، ١٣٠ ، ١٣٣ ، ١٣٤ ، ١٣٦ ، ١٩٥ ، ١٤٠ ، ١٦٠ ، ١٥٠ ، ١٢٠ . وبناء على تلك المعلومات ، فانه يتم أولا ترتيب تلك النسب من الاعلى الى الاقل ، وبناء عليه يتم تحديد الحد الاعلى والحد الادنى والذين يمثلان حدود التفاوت . وبفرض أن الحد الاعلى المرغوب من جانب الادارة هو ١٧٠ ، والحد الادنى هو ١٢٥ .

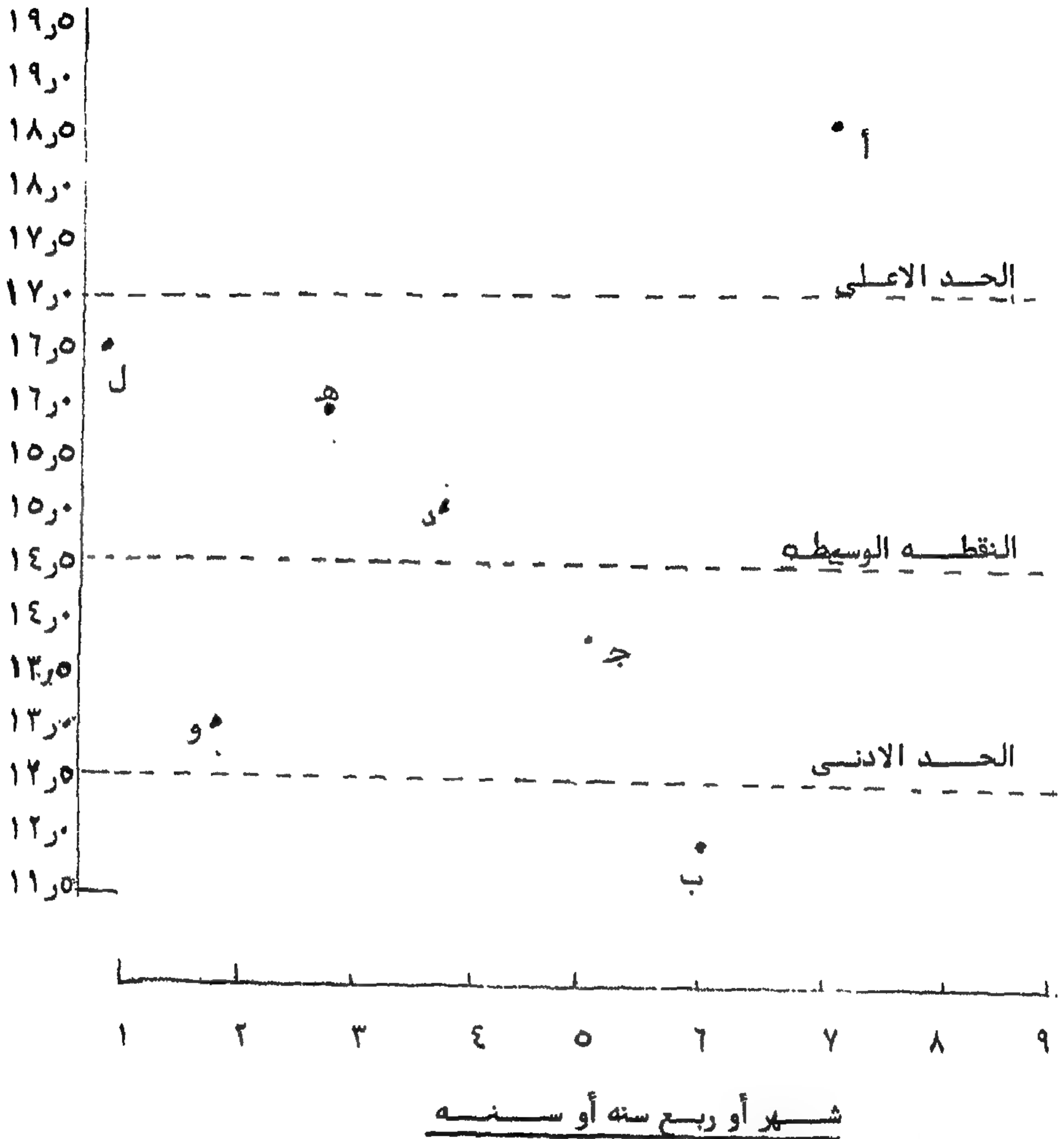
ويتم حساب النسب الحاليه وتوقيعها على الخريطة للاشهر أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، و ، ل ، كما هو موضح فى شكل (٤٣) ، وذلك بفرض أن النسب فى تلك الاشهر كانت ١٨٥ ، ١٢٥ ، ١٤٠ ، ١٥٠ ، ١٦٠ ، ١٣٥ ، ١٦٥ . ونجد من على الرسم أن النسب للاشهر أ ، ب تقع خارج الحدود الموضوعه وبالتالي فهناك حاجه الى معرفة أسباب زيادة مصروفات البيع واتخاذ فعل تصحيحى ، أما بالنسبه للاشهر ج ، د ، هـ ، و ، ل فهى تقع داخل الحدود الموضوعه .

وعلى أية حال فان النسب تعتبر أداء رقابه مساعده ولا يمكن الاعتماد عليها بمفردها نظرا لوجود العديد من المحددات ومنها أنها تحول القيمه النقدية الى نسب والتي يمكن دراستها للفترات المختلفه ، وقد لا يكون ذلك مفضلا ، هذا بالاضافه الى أن عملية حساب النسب للفترات السابقة والتي يتم بناء عليها تحديد ما اذا كانت النسب الحاليه تقع داخل نطاق الحدود الموضوعه أم لا قد لا تمثل الحقيقه . ولكن على أية حال فإن استخدام نسبة المصروفات تعتبر من الانواع الهامه من المعلومات للتقييم والرقابه على الانشطه الترويجيه .

نسب الاداء : تعتبر نسب الاداء من المقاييس ذات الفائدة للنشاط الترويجى والتي تقارن المخرجات الى المدخلات . ومن المقاييس الشائعة فى ادارة المبيعات استخدام نسبة عدد مرات البيع الى عدد المقابلات ، (ويجب ملاحظة أن التركيز يكون على عدد مرات البيع التى تم الانتهاء منها وليس مجموعها فى صورة نقديه) . فلو أن رجل البيع أ ، يملك نسبة عدد مرات بيع / عدد مقابلات مقداره ٤ر بينما النسبه لرجل البيع ب هى

شكل (٤٣)

تأسيس حدود التفاوت وخريطة المصروفات
البيعيه



الترتيب :

١٩.٥ ، ١٨.٥ ، ١٧.٥ ، ١٧.٠ ، ١٦.٥ ، ١٦.٠ ، ١٥.٠ ، ١٤.٥ ، ١٤.٠ ، ١٣.٦
١٣.٥ ، ١٣.٤ ، ١٣.٠ ، ١٢.٣ ، ١٢.٠
النقطه الوسطيه

٦ ر . فان النسبه تخبرنا بأن كل ٥ مقابلات يتم الانتهاء من صفقتين فيها بالنسبه لرجل البيع أ ، بينما بالنسبه لرجل البيع ب ، فان كل خمس مقابلات يتم الانتهاء من ثلاث صفقات منها .

وفى نشاط الاعلان ، فانه يمكن أن يكون الغرض من الحمله الاعلانيه هو تقديم اسم علامه جديده الى السوق ، ويمكن استخدام نسبة عدد ربات البيوت التى تعرف اسم العلامه بعدد عدد معين من الاسابيع كمقياس لاداء الحمله الاعلانيه .

مقاييس الوعى (أو المعرفه) : ونجد أيضا أن مدير الترويج لديه اهتمامات بمعرفة وعى المستهلك للمنتج الذى يقوم بالترويج عنه . ان الهدف من الحمله الترويجيه للعلامه الجديده أو للمنتج يمكن أن يتم وضعها بناء على درجة الوعى أو النسبه من الجمهور الذى طلب الحصول عليها . فالاستقصاءات للأسواق محل الاهتمام يتم أخذها لتحديد ما هى النسبه من المجموعه التى تدرك اسم العلامه ، الشعار ، فائده المنتج ، أو أى عنصر آخر يتم اختباره .

مقاييس الاتجاه : وتعكس أبعاد الاتصال للنشاط الترويجى . فنحن لا نتعامل فقط مع عدد الافراد الذين يعرفون العلامه أو المنتج ولكن أيضا مع ما يعتقدون أو يفكرون فيها . فأحد أهداف النشاط الترويجى هو زياده التوقع الايجابى للمستهلكين المرتقبين والذين يرفقوها بالمنتج أو العلامه ، وتساعد مقاييس الاتجاه على عمل ذلك . ولقياس اتجاهات المستهلكين ، فانه يجب أن يتم مقابله مجموعته ممثله من المستهلكين والعملاء . ومثل تلك الدراسات تكلف الكثير من الاموال وتأخذ الكثير من الوقت والجهد ، ونتائجها قد لا يعتمد عليها فى تعضيد تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها الاتصاليه .

تقسيم المعلومات بناء على توقيت المعلومات المجمعه .

ان المعلومات المتاحة لتقييم مجهودات الترويج يمكن أيضا أن يتم تقسيمها تبعاً لتوقيت عملية القياس . ويوجد بعض النماذج والمقاييس المتاحة والتى يمكن لمدير الترويج أن يستخدمها فى أوقات مختلفه لقياس فاعلية للمجهودات الترويجيه أثناء حياة الحمله وقبلها وبعدها .

الاختبار السابق : ويعتبر الاختبار المسبق للاعلان والذى يتم عمله قبل أن تتم عملية الاعلان والقيام بدفع الكثير من النفقات لذلك . فيتم اختبار بعض العناصر المرغوبه على مجموعات صغيره عادة من السوق قبل القيام بتقديمها على نطاق كبير ، ففى

الاعلان يمكن اختبار التصميم الكلى والرساله المكتوبه على مجموعات صغيره من المستهلكين • ونجد أن الاختبارات المسبقه تعتبر ضروريه لعمل أساس للمقارنه مع المعلومات التى يتم الحصول عليها بعد ذلك •

الاختبار أثناء (الحالى) : يعتبر الحصول على معلومات أثناء بذل المجهودات الترويجيه من الاهميه بمكان • فيمكن أن يتم الحصول على معلومات عن المبيعات فى المراحل المبكره من الحمله ، فيمكن ملاحظه اعاده طلب العملاء مثلا • وتخدم تلك المعلومات فى تقرير مدى فاعليه الحمله وما اذا كانت محققه للاهداف المرغوبه أم لا، ويمكن أيضا استخدام الاختبار أثناء لمعرفة ما اذا كانت الاهداف قد تحققت وبالتالي انهاء الحمله أو اتخاذ أى قرارات ملائمه أخرى •

الاختبار اللاحق : ان القياسات التى يتم أخذها بعد نهاية الحمله تمكن من الحصول على المعلومات عن مدى نجاح الحمله فى تحقيق أهدافها • فالمبيعات الناتجه والنصيب من السوق بعد الحمله ، ونسب التكلفة والاداء يمكن حسابها على أساس الاختبارات اللاحقه • ويجب الاخذ فى الاعتبار أن تقسيم المعلومات بناء على التوقيت لا يتضمن أنه سيوجد نماذج معينه لكل فتره ، وانما يمكن أن يتم استخدام نفس النماذج للقياس فى جميع الاوقات سواء قبل أو أثناء أو بعد •

تقسيم المعلومات بناء على طبيعة تصميم البحث •

ومن التقسيمات الشائعه والمستخدمه فى تقسيم المعلومات هى عملية التقييم والرقابه حسب نوع تصميم البحث أو خطة المعلومات المجمعه والمستخدمه • ومن الانواع العريضه المستخدمه هى مقاييس بعد فقط ، والمقاييس قبل وبعد •

مقاييس بعد فقط : يتم جمع المعلومات بعد حدوث الشئ • وهذا الشئ يمكن أن يكون تقديم خطة تحفيز مبيعات جديده ، حمله اعلانيه جديده، أو خلافه • ونجد أن القياس بعد حدوث الشئ يعتبر من الاهميه بمكان وخصوصا فى حالة المنتجات الجديده والحملات الاعلانيه الجديده • وذلك نظرا لان القياس قبل لا يمكن عمله لانه صفر • ويمكن عن طريق استخدام القياس بعد، معرفة نسبة الذين يدركون الاشعار الجديد ويعرفونه (Lehmann, 1979) • ونجد أن نسبة التكلفة والاداء بطبيعتها يتم حسابها بعد حدوث الشئ ، فهى تعتبر مقاييس بعد ، فيتم حسابها بعد مرور وقت وحدوث أشياء معينه •

مقاييس قبل وبعد : ان الحصول على معلومات قبل وبعد يسمح بقياس النشاط الترويجي قبل وبعد . ونظرا للحاجة المستمرة الى المعلومات ، فان غالبية المنشآت تقوم بالقياس قبل تقديم شيء معين وبعده حتى يمكن معرفة الفرق بين قبل التقديم وبعده . ونجد أنه بعد تقديم الشيء الجديد والقيام بالقياس بعد ، يصبح في العام التالي او الفتره التاليه القياس بعد يصبح قبل ويتم قياس بعد جديد (Churchill, 1983 ; Le- hmann, 1979) .

ويساعد القياس للانشطه الترويجيه قبل وبعد في التغلب على بعض المشكلات في قياس المجهود التسويقي والتي تنشأ من العوامل الخارجيه . فقد يقوم بعض المنافسين بزيادة الاسعار ، أو تغيير حدث في حالة الطقس أو خلافه ، وكل تلك العوامل الخارجيه تؤدي الى تغيير واتخاذ قرارات معينه تتلاءم مع ما يحدث .

ان التصميم الجيد للمقاييس قبل وبعد تعتبر على درجه من الاهميه لعملية المقارنه سواء في المنشأة نفسها أو للمنشأة ومقارنتها بالمنافسين . فيمكن للمنشأة أن تقوم باختبار متجرين متساوين من حيث حجم المبيعات في نفس المدينه لمراقبة المناخ ، مزيج التسويق التنافسي ، الظروف الاقتصاديه ، وخلافه . وفي كلا المتجرين سوف تقوم المنشأة بأخذ مقاييس قبل وقياس المبيعات . ثم تقوم بعد ذلك بقياس المبيعات بعد تقديم شيء معين كما هو موضح في الجدول التالي (٢٩) .

جدول (٢٩) : قياس قبل وبعد تقديم نشاط ترويجي معين .

المتجر التجريبي	المتجر المراقب	
٢٠٠	٢٠٠	المبيعات قبل الاختبار
(نعم)	(لا)	نقطة الشراء والنشاط الترويجي المقدم
٢٦٠	٢٢٠	المبيعات بعد الاختبار
٦٠ +	٢٠ +	التغير
٤٠ +	—	التغير الصافي

ومن الجدول (٢٩) نلاحظ أن المبيعات ارتفعت من ٢٠٠ الى ٢٦٠ في المتجر الذي تم تقديم التغيير فيه (نشاط ترويجي معين) . ويلاحظ أن المبيعات قد ارتفعت في المتجر المراقب من ٢٠٠ الى ٢٢٠ . وهذا يوضح أن تقديم أو عمل مجهود ترويجي معين (نقطة الشراء) قد سبب في زياده المبيعات بمقدار ٤٠ في الفتره التي تم القياس

فيها (٦٠ في المتجر التجريبي مطروحا منها ٢٠ في المتجر المراقب) .

تقييم ورقابة البيع الشخصي

ان تقييم رجل البيع يعتبر من الاشياء الضرورية ويرجع ذلك الى العديد من الاسباب. ان الهدف الاساسي هو الاحتفاظ بالنتائج الحقيقية والمرغوبة عن القوة البيعية مع بعضها كلما أمكن ذلك . وأيضا يمكن بذلك معرفة رجال البيع مرتفعي الاداء وبالتالي يمكن مكافأتهم وأيضا تحديد منخفضي الاداء وبالتالي يمكن مساعدتهم على تحسين أدائهم . وأيضا فان وجود نظام للمكافأة والتحفيز يحتم ضرورة التقييم ، ونجد أنه اذا لم يتم ربط نظام المكافأة بالاداء ، فان ذلك يوء ثر عكسيا على معنويات رجال البيع عادة (Cravens & Woodruff , 1986) .

ويجب الاخذ في الاعتبار العديد من المشكلات عند القيام بعملية التقييم سواء مايتعلق بأن رجال البيع يملكون رقابه جزئيه أو تحكم جزئي فيما يتعلق بالنتائج ، كالفرض المتاحة ، ومركز المنشأة في السوق ، ومدى تركيز المنافسه ، والعوامل الاخرى غير المتحكم فيها والتي يمكن أن توء ثر على نتائج البيع للقوى البيعية . وأيضا يجب تحديد ما سوف يتم تقييمه سواء كان التركيز على المبيعات أو العملاء الجدد أو تغطية خط المنتج ، فيجب أن يوجد توافق بين الاهداف وبين تقييم الاداء . ويجب أيضا أن توجد طريقه ما لقياس النتائج للاداء مع مراعاة العوامل التي قد لا يستطيع رجل البيع التحكم فيها . ويوضح الجدول (٣٠) مقارنة أداء اثنين من رجال البيع (أ ، ب) . وبناء على تلك المعلومات ، فأى منهم يمكن ترتيبه على أنه الافضل ؟ وذلك بفرض أن حجم المبيعات هو الاساس في عملية التقييم ؟ نجد أن كلا من أ ، ب قد قاما ببيع نفس الكميته من المبيعات ، فهل بناء على ذلك يمكن اعتبارهما متساويان في الاداء ، وبمقارنة أ ، ب ، نجد أن أ قد حصل على نفس حجم المبيعات في قطاع يملك مبيعات مرتقبه في السوق أقل ، ونجد أنه أقل من حيث عدد سنوات خبره ، ونفس عدد العملاء بالمقارنة برجل البيع ب . وبالتالي فان أ يبدوا أنه قام ببيع نفس الحجم من المبيعات بالمقارنة ب ب ولكن نجد أن القطاع الذي يعمل فيه أقل من حيث فرص البيع المتاحة ، أما العوامل الاخرى تبدوا متشابهه . واذا لم يتم استخدام معلومات اضافيه عما هو موضح في الجدول فان أ يمكن أن يتم ترتيبه على أنه الافضل .

جدول (٣٠) : مقارنة أداء رجل البيع أ ، ب .

ب	أ	
٢٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	المبيعات السنويه
١٤٥٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠	المبيعات المرتقبه فى السوق
٥	٥	عدد المنافسين
٩	١٤	نصيب الشركه من السوق (%)
٣	٢	خبرة رجل البيع (بالسنوات)
٥٠	٥٠	عدد العملاء

وعلى أية حال ، فإنه يمكن استخدام مدخليين لتقييم رجل البيع ، وذلك عن طريق مقارنة النتائج مع المعايير المحدده مسبقا . ويجب أن يتم تعديل المعايير للاخذ فى الحسبان العوامل غير المتحكم فيها من جانب رجل البيع . فعملية مقارنة النتائج الحقيقيه مع المعايير يمكن أن يمد بمقياس للاداء .

وعندما يتم وضع معايير موضوعيه ليست ممكنه ، فإنه يتم استخدام الحكم الشخصى فى تقييم الاداء . وهذه الطرق تتكون من نماذج الترتيب المكمله والتي يمكن أن يتم استخدامها بواسطة ادارة المبيعات . وأيضا يمكن أن يتم استخدام الترتيب الحكمى بالاتحاد مع التقييم الموضوعى للنتائج .

وهنا اذا تم رقابة وتقييم البيع الشخصى بناء على النماذج المستخدمه لجمع المعلومات، وذلك بناء على الوقت فسوف يتم التقييم قبل وبعد وأثناء كالاتى -Tillman & Kir (kpatrick, 1972) :

المعلومات للاختبار المسبق : يمكن أن يتم تقييم ورقابه مجهودات البيع قبل أن يقوم رجل البيع بالاتصالات ومقابله العملاء . فاختبار رجال البيع يعتبر خطوة فى ممارسة الرقابه على المدخلات للمجهود البيعى للمنشأة، فيتم استبعاد الافراد غير الملائمين ، وبالتالي استبعاد النماذج البيعيه غير الفعاله . وأيضا فان الاختبار الميدانى للمداخل الجديده أو السياسات يمكن اعتباره مصدر لمعلومات الاختبار المسبق .

رقابة الاختيار : ان تدريب رجال البيع يعتبر من الاشياء المكلفه للمنشأة، ولذلك فان التقييم والرقابه لرجال البيع يجب أن يبدأ مع اجراءات البحث والاختبار حتى تضمن

أن تكون الاستثمارات فى التدريب ذات قيمة وفاعليه • ويوجد العديد من المداخل التى يمكن أن تستخدمها المنشأة فى عملية التقييم والرقابه • فبعض الشركات تقوم بدراسة خصائص لأفضل وأسوأ رجال البيع (العمر، التعليم، خبره، الطول، المركز الاجتماعى، وخلافه) كمحاوله للامداد بخطوط مرشده فى عملية الاختيار للمدربين لرجال البيع • وأيضاً نجد أن البعض الآخر من الشركات تقوم باستخدام الاختبارات السيكولوجيه • ان المعلومات عن اختبار المتقدم بالاضافه الى اجراءات الاختيار العاديه من المقابله وتقديم الطلبات يساعد على استبعاد المتقدمين غير الجيدين • ان الهدف من كل هذه المداخل هو التأكيد على أن الافراد الذين تم تعيينهم لتدريب رجال البيع يكونون أكثر احتمالاً لاكمال برنامج التدريب بنجاح ويصبحون رجال بيع متتجين •

تقييم نموذج المبيعات : أثناء كورس تدريب رجل البيع ، فيتم تقييم مدى تقدمه وقدرته البيعيه ، ومن المداخل التى تستخدم فى التقييم لعب الادوار الذى يقوم به المدرب مع مدرب آخر أو مع رجل بيع ذو خبره ، كما سيتضح فى موضع آخر من هذا الكتاب • وأيضاً فان الاشراف على المقابلات البيعيه من المداخل التى يتم استخدامها • وأيضاً الاختبار الميدانى للقاءات البيعيه المعده يمكن أن يتم استخدامها لانغراض معينه •

تقييم السياسه الاداريه : يمكن لمدير المبيعات أن يقوم باختبار واحد أو أكثر من القطاعات لاختبار خطط تحفيز جديده، أشكال أو نماذج تقرير المصاريف الجديده، أو أى اجراءات اداريه أخرى قبل تقديمها الى القوة البيعيه • وباستخدام مدخل قبل وبعد ، فان أداء الافراد فى هذه القطاعات المختبره بعد الفكره الجديده التى تم تقديمها يتم مقارنة الاداء تحت النظام السابق •

المعلومات أثناء (الحاليه) : ان تقييم ورقابه رجال البيع كما سيتضح فى موضع آخر من هذا الكتاب يجب أن يكون مستمرا ، ويعتمد ذلك على استمرارية المعلومات الراجعه عن التقدم فى الاعمال من القوة البيعيه فى الميدان الى مدير المبيعات • ومن المداخل المستخدمه فى تحقيق ذلك الاتى :

تحليلات التقارير : ان استخدام التقارير تمد بانسياب المعلومات للتحليلات الحاليه (أثناء العمل) والتقييم للمجهودات البيعيه • وتعتبر تلك التقارير الاساس الذى يمكن بناء عليه تقييم أداء رجال البيع من خلال حساب النسب المختلفه وأيضاً الحكم على الاداء الكلى للقوة البيعيه كما سيتضح فى الفصل الخاص بذلك •

الزيارات الميدانية والمتابعه : ان مدير المبيعات قد يكون بحاجة الى الذهاب الى الميدان والسفر مع رجال البيع من وقت الى آخر لتقييم الاداء لكل رجل وأن يكون على اتصال دائم بالسوق . ان قيام مدير المبيعات مع رجل البيع لتدريبه على عمل المقابلات يجب الا يقتصر فقط على رجال البيع الجدد . فوجود مدير المبيعات مع رجل البيع من وقت لآخر يعتبر على درجه من الاهميه ليكون فى الصوره باستمرار . ويمكن أيضا لمدير المبيعات الاتصال بالتليفون بالعملاء بعد اللقاءات والمقابلات التى تمت عن طريق رجال البيع ليتعرف على ما اذا كان يوجد أى شكاوى أو اعتراضات أو يرغبون فى أى خدمات اضافيه الى غير ذلك ، ان هذا يساعد على الفحص والمتابعه الفوريه لرجال البيع وفى نفس الوقت التأكيد على أن الخدمات البيعيه قد تم عملها على أفضل ما يكون .

معلومات الاختبار اللاحق : يمكن الحصول على العديد من أنواع المعلومات وتحليلها دوريا وفى نهاية العام أو بعد الحملات الاعلانيه أو خلافه . فيمكن مقارنة المبيعات الحقيقيه مع المتنبأ بها للمنتجات المختلفه وللقطاعات . ويمكن عمل مقارنات بين المصاريف الحقيقيه والتقديرية وكل ذلك يتم بعد حدوث الشئ . ومن التحليلات والمقارنات التى يتم استخدامها الاتى :

تحليلات النسب : يتم حساب عددا من النسب على أساس الاختبار اللاحق . ويوجد العديد من النسب التى يمكن حسابها بعد حدوث التكاليف وحدث المبيعات . ويمكن أيضا حسابها أثناء الحدث والغرض من هذا الحساب هو المراجعته السنويه لكل من برامج البيع ورجال البيع .

مدى تحقيق الحصة البيعيه : ان الحصة التى يتم عملها سواء بناء على المنتجات أو العملاء أو القطاعات يمكن استخدامها فى التقييم للاختبار اللاحق . ان الانظمه المعقده للمعلومات ورقابة المبيعات تمد كل رجل بيع ومدير المبيعات مع قائمه بالاداء والتسعى توضح مختلف الحصة والاداء الحقيقى . ويمكن حساب مقياس التحقيق لسهولة عمل التحليلات وترجمتها .

المردودات والشكاوى : ان تحليلات البضاعه المرتده وشكاوى العملاء تعتبر من الاختبارات اللاحقه والمفيده فى عملية التقييم . فتعتبر المردودات والشكاوى من الموعشرات التى توءد على مدى كفاءه رجل البيع فى التعامل مع العملاء . ويجب ملاحظه أن عدم وجود مردودات أو شكاوى قد لا يدل على مدى كفاءه رجال البيع وانما يجب استخدام مقاييس أخرى للتأكد على ذلك . فقد يكون كفاءه رجل البيع مرتبطه بعدم وجود

مردودات أو شكاوى ، أو بتقرير العملاء التعامل مع رجل البيع مرة أخرى ، أو غير ذلك .

دوران العمل : عندما يقوم رجال البيع بترك المنشأة بمعدل عالي، فهذا بالطبع يمكن أن يوضح أن شيئاً ما خطأ يحدث في المنشأة ويحتاج الى اتخاذ قرارات تصحيحية . ان ارتفاع دوران العمل يمكن أن يرجع الى الخطأ في عملية الاختيار ، أو التدريب غير الصحيح ، أو خطط المكافأة غير الملائمة، أو خلافه . ويمكن حساب معدل دوران العمل السنوي لكل قطاع بيعي كوسيلة لتقييم مدير القطاع وقد يتم حسابها للشركة ككل كوسيلة لتقييم القوة البيعية الكلية .

رقابة وتقييم الاعلان

ان الزيادة المستمرة في تكاليف الاعلان جعلت العديد من المديرين للاعلان يرغبون في معرفة العائد من وراء تلك التكاليف والذي سوف يحصلون عليه (Whitney, 1983) . فلو أن المعلن يرغب في تجنب الاعلان غير الفعال ويرغب في زيادة فاعلية الاعلان ، فانه لابد من أن يقوم باختيار وتقييم الاعلان . فغالبا ما نجد نطاق عريض من الجوده بين اثنين من الاعلانات التي تتكلف نفس القدر من النقود . فلو أن المعلن استطاع الاختيار بين الاثنين واختيار الاعلان الأكثر فاعليه ، فهذا يعني أنه قد تم استثمار أمواله بطريقه أكثر فاعليه .

ان بحوث الاعلان تتناول جميع أجزاء الاعلان ، ومن الموضوعات الهامه للبحوث الاتي : (Tillman & Kirkpatrick, 1972) : الاعلان : فوائده، ايضاحاته ، الرسالة المكتوبه ، . . . الخ، الوسيلة : أنواعها ، وخصائصها ، الجمهور . . . الخ، الجدوله : التكرار، المركز، المكان ، وحدات الوقت . . . الخ، الميزانيه : المرونه، سياسة الحجز، التخصيص . . . الخ، الحملات : أشكالها، طولها، الفترات، أنواعها . . . الخ . وعلى أية حال ، فان ما يهمنا هنا هو ايضاح أكثر الطرق شيوعا في تقييم ورقابة الاعلان .

معلومات الاختبار المسبق للاعلان

ان الاختبارات المسبقه للاعلان يتم عملها قبل توصيل الاعلان الى الجمهور ————— المستهدف . ان الغرض من الاختبارات المسبقه هو مساعدة المصممين الخلاقين على تقييم مدى فاعلية المدخل الذي استخدم الرسالة المكتوبه (Cravens & Woodru- ff, 1986) .

ونظرا لان الحملات الاعلانية غالبا ما تتضمن مصروفات أو نفقات كبيرة ، ومن هنا تظهر الحاجة الى استخدام مقاييس متنوعة للاختبار المسبق للاعلان .

قوائم الفحص : ان هذا المدخل للتقييم يقيس الاعلان المعروض من خلال قائمة فحص الخصائص . ويجب على الباحث أولا عمل قائمه رئيسيه للخصائص أو العناصر التي يعتقد أن توجد في الاعلان عن المنتج . ويمكن أن تتضمن القائمه خصائص مثل قيمة الانتباه ، أو قيمة التذكر ، أو غير ذلك . ويمكن أن تتكون القائمه من عدد من الاسئلة المتعلقة بدرجة وضوح الاعلان ، والاعتقاد فيه ، أو قد تتضمن القائمه معايير للاستعداد أو التجهيز مثل الطول للكلمات والعبارات والجمل أو عدد الكلمات الشخصية المستخدمه مثل أنت، هم ، نحن . . الخ) . ان الشخص الذي يقوم بكتابة القائمه يحدد العناصر التي تتضمنها ، والوزن المعطى لكل عنصر من العناصر (مثل ١٥ نقطه ، ١٠ نقط . . الخ) .

ويقوم الشخص بوضع درجات للاعلان وعناصره الموضوعه بالقائمه ويوضح أماكن الضعف في الاعلان ، ويتم فحص القائمه وعمل التقييم بناء على ذلك .

مجموعة المحكمين من فئات المستهلك (حكم المستهلك) : في هذا النموذج فان مجموعه من المستهلكين المتوقعين يُطلب منهم أن يتفاعلوا مع اعلانيين أو أكثر . ويقومون بترتيب الاعلانات بناء على الجوده والاداء . ففي الماضي فقد كان يتم سوء ال المجموعه بعض الاسئلة مثل يجب ، لا يجب ، لقياس ردود فعلهم وتفاعلهم . والآن فانه يوجد العديد من مقاييس الاتجاه المعقده والتي تساعد الباحث على اكتشاف ومعرفة استجابة كل عضو للاعلان . ويوجد بعض الانتقادات التي تتعلق بتغيير المجموعه للخصائص عند ترتيب الاعلانات ، وأيضا ونظرا لانهم مستهلكين عاديين ويلعبون دور الخبير والناقد للاعلان ، فان المؤيدين لمثل هذا النموذج يناقشوا بأن الاختيار السليم لاعضاء المجموعه ، وفي نفس الوقت استخدام مقاييس الاتجاه الاكثر تعقيدا وتطبيقها على سلسله من الاعلانات لاختبارها ، فان النتائج التي يتم الحصول عليها يمكن أن تمد المعلن بردود فعل ذات معنى بما يساهم في سد فجوة المعلومات الراجعه في عملية الاتصال .

دراسات الكميرا المرئيه : ان استخدام دراسات الكميرا المرئيه في تقييم التخطيط الكلى وتأثير الاعلان المطبوع على تحركات وتغيرات العيون للمستهلك عند فحصه للاعلان ، يعتبر من النماذج الهامه في التقييم . وقد تستخدم بعض هذه الدراسات الصور المتحركه لمتابعة مرو العين من خلال الاعلان كفحص لتكوين وبناء التصميم للاعلان . ويمكن أيضا استخدام الكميرا والتي تقوم بتسجيل مدى انفتاح الافراد مع الموضوع كلما نظروا الى الاعلان ،

وعلى أية حال ، فإن نمو الدراسات السيكولوجية والتي تساعد على توضيح مدى انفتاح الافراد ترتبط بدرجة كبيره مع الاندماج العاطفى فى الموضوع الذى يتم النظر اليه . ويوجد بعض الانتقادات لهذا النموذج ولكن نظرا لان الهدف هو تحسين مكونات الهيكل الاعلانى والاختيار من بين المداخل وأيضا الحصول على المعلومات المفيدة والهامة ، فإن هذا النموذج يمكن استخدامه مع النماذج الاخرى فى عملية الاختبار وتقييم الاعلانات .

استخدام الكمبيوتر فى تحليلات الوسيلة : ان الاختبار للمزيج من الوسائل الاعلانيه يعتبر من الاعمال ذات الاهمية والصعبه فى نفس الوقت . فنجد أن العديد من وكالات الاعلان والباحثين قد قاموا بتطوير برامج كمبيوتر لاختيار أمثل اتحادات للوسيله تبعا لوجود مجموعه محدده من الاهداف . ويتم تغذية الكمبيوتر بالبيانات عن معدل الانتشار والتغطيه ، خصائص الجمهور ، التكلفة لكل صفحه (أو دقيقه أو أى مقياس آخر للتلفه) ، وأهداف الحمله الاعلانيه (تخفيض التكاليف الى أدنى حد ، تعظيم وصول الرساله ، تخفيض التكرار الى أدنى حد الى غير ذلك) . وبناء على المعلومات التى تم تغذية الكمبيوتر بها يتم الحصول على مخرجات من الكمبيوتر باختيار أفضل اتحاد للوسائل بناء على الامكانيات والظروف المتاحة .

الاختبار المحدود المتكرر : فى بعض اللقاءات البيعيه وبعض مراكز البيع ، يتم الاختبار للاعلان (لعدة مرات وبصورة محدوده) قبل أن يتم الاستخدام للاعلان بطريقه مكثفه وعلى نطاق واسع . وبناء على ذلك فإن الاعلان يمكن اختباره مسبقا فى دورات صغيره . فيمكن مثلا القيام باختبار أشكال أوضح بديله من الاعلان فى الجريده فى دورات صغيره فى محاوله لاكتشاف أى من الاعلانات يوصل الى نتائج أفضل (فيمكن استخدام الاتصالات التليفونيه لقياس ذلك أو الطلبات ، أو الكوبونات بالبريد أو أى مقياس استجابته آخر) . ومن المتغيرات التى يمكن اختبارها هى مدى فائدة الوسيله التى تستخدم ومدى كونها واعده للمشتريين ، وكثافة جدولة الاعلان الى غير ذلك . فمثلا فإن الكثافه يمكن اختبارها وذلك باستخدام أربعة أسواق ، اثنين من الاسواق للاختبار ، واثنين للرقابه . فلو فرض أن المعلن يملك ١٠٪ نصيب من السوق فى كل من الاسواق الاربعه . وعند القيام بعملية الاختبار فى سوق واحد من الاسواق المختبره ، فإنه يقوم بعمل اعلان بالتليفزيون خمس مرات فى الاسبوع ، وفى السوق المختبر الآخر يقوم بتكرار الاعلان خمس عشر مره فى الاسبوع . فلو فرض أنه اكتشف عدم وجود تغيير ذو مغزى فى النصيب من السوق فى السوق المختبر والذى تم تقديم الاعلان فيه خمس مرات فى الاسبوع ، ولكن ارتفع النصيب من السوق الى ٢٠٪ فى السوق الذى تم تقديم الاعلان فيه خمس عشر مره فى الاسبوع ، فإنه يكون هناك شعور بأنه قد يكون من الافضل عندئذ عمل التكرار فى الاعلان عشر (٤٤م — التسويق والفراغ ج ٣)

مرات في الاسبوع في كل الاسواق التي يقوم بخدمتها •

• معلومات الاختبار الحالي (أثناء) للاعلان •

انه في عملية الاتصال وجها لوجه ، نجد أن كل شخص في النظام (الراسل والمرسل اليه) يقوم بعملية التحويل من لغة الى رموز ، ومن رموز الى لغة في نفس الوقت • هذا بالإضافة الى امكانية الحصول على المعلومات المرتدة من الرسالة وتصحيح الاخطاء ان وجدت وذلك نظرا لوجود كل من المرسل والمستلم في نفس الوقت • أما في حالة الاعلان ، فان المعلن الذي يقوم بتوصيل الرسالة الى الجمهور غير وثيق الصلة بالمنشأة ، فانه يواجه الكثير من الصعاب في عملية الاتصال ، وذلك نظرا لانه لا يحصل على معلومات مرتدة فورية ، ولا يستطيع اكتشاف ردود الاشخاص المتحيرين أو المتشككين أو المتخوفين فيما يتعلق بالموافقة أو عدمها • فهو يستطيع فقط اختبار رسالته على عينه من المستهلكين والحصول على الآراء من الاستقصاءات للقراء والمستمعين عما اذا كان الاعلان قد حقق نجاح أم لا • ولذلك فان المعلن لا يستطيع الحصول على معلومات مرتدة سريعة أو قد لا يستطيع الحصول عليها من الذين تم وصول الرسالة الاعلانية اليهم • ان مدير الترويج الفعال يدرك الحاجة الى أهمية المعلومات المرتدة ويحاول خلق انسياب للمعلومات المرتدة من مكان السوق حتى يستطيع تقييم وتحسين عملية الاتصال •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه يوجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في الحصول على المعلومات الحالية ، ويتم تصميم تلك النماذج من أجل السماح بامكانية الحصول على المعلومات المرتدة ، وبالتالي امكانية اتخاذ القرارات التصحيحية وذلك في الوقت وبالسرع الملائمة حتى أثناء الحملة الاعلانية لو تطلب الامر ذلك •

الاستقصاءات المرتبة : ان مجهودات الاعلان في الراديو أو التليفزيون تخضع الى نوع خاص من القياس الحالي والذي يستخدم نموذج استقصاء التليفون • فيتم اختيار عينه من ربات البيوت ، ويتم عمل الاتصال أثناء فترة تقديم الاعلان ، ويتم سوء الهم اسئلة فيما يتعلق بالسماع أو الرواية ، ويتم كتابة النتائج لتوضيح مدى المشاركة أو النصيب من الجمهور الذي شاهد أو سمع الاعلان • ويمكن أيضا سوء ال عن العدد الذي شاهد أو سمع وأيضا عما اذا كان المستجيب يستطيع تحديد الاعلان أو العلامة • وعلى أية حال ، فانه يوجد بعض المحددات لهذه الطريقة ومنها أنها تستبعد ربات البيوت الذين لا يملكون تليفون ، أو التليفون مسجلين الأرقامهم في الدليل ، وأيضا قد يوجد تحيز ضد منخفضي الدخل والذين لا يملكون تليفون والذين يمكن أن يكونوا قد استمعوا للبرنامج ويمكن أن

يكونوا عملاء ملائمين للمنشأة.

استقصاءات الاستدعاء باستخدام المفكرات أو المقابلات : ان طريقة المفكره تقوم بناء على أنه يتم استخدام عينه من ربات البيوت يقومون بالتسجيل اليومي في المفكره لما تم سماعه أو مشاهدته . ففي المفكره فان المستجيب يقوم بتسجيل الوقت والمحطه والبرنامج التي تم مشاهدته ، وعدد أعمال الافراد الذين يحضرون المشاهده في التلفزيون . خلافاً . ويتم ارسال المفكرات بالبريد أسبوعياً مع الدفع للمشاركين نقداً أو باستخدام طوابع تجاريه من أجل المشاركة المنتظمه وعملية التذكير لهم . ويخضع هذا النموذج الى العديد من الانتقادات من حيث أنه يخضع الى الذاكره والتحيز نتيجة لنوعية القراء والكتابه . ولكن من الجهة الاخرى فان هذه الطريقه يمكن أن تمدنا بتقييم أكثر دقة لنزوية الجمهور الذي تم انجذابه عن الطرق الاخرى .

وأيضاً يمكن استخدام طريقة استقصاءات الاستدعاء والتي يتم عملها في اليوم التالي للإعلان الإذاعي . ويتم سواء ال المستجيبين أن يقوموا بتحديد البرنامج الذي تم سماعه أو مشاهدته من قائمة البرامج المجدولة على المحطات في المنطقه . ويقوم الشخص السذي يعمل المقابله بالتوضيح للمستجيب قائمة بالبرامج ويقوم المستجيب بوضع علامات أو دوائر على البرامج التي تم مشاهدتها أو سماعها .

الادوات : وهي عباره عن أجهزة قياسية يتم ارفاقها بأجهزة الراديو أو التلفزيون وتمكن من جمع المعلومات الحاليه . عن الوسيله الإذاعيه والتي يتم بعد ذلك تحليلها وتسجيلها للمعلنين . ومن هذه الادوات الاذيوميتر " Audimeter " والذي يقوم بالتسجيل على شريط أو ورقه مواعيد فتح الجهاز وأي محطه تم الفتح عليها والتتابعات بعد ذلك ، ومتى تم تغيير القناة والتتابع الذي حدث ، ومتى تم اغلاق الجهاز . وهذه الطريقه لا تخضع لأخطاء الذاكرة والتشويش فيما يتعلق بالمستجيب . ولكن نجد أنه يتم أخذ عينه صغيره وبالتالي تعتبر غير ممثله للمجتمع . هذا وفي بعض الاحيان فانه قد يتم فتح الجهاز ولا يوجد أحد في الغرفه يستمع أو يشاهد أي شيء هذا بالاضافه الى أنه لا يتم معرفه وقياس عدد المشاهدين المجتمعين .

ومن الادوات المستخدمه في القياس أيضاً وخصوصاً في بعض الضواحي ، القياس بأخذ عينه من الاجهزة وتوصيلها بكمبيوتر مركزي لتمدنا بدقيقه بدقيقه بعملية القياس لمسدى مساهمات الجمهور من خلال مادة النشر اليومي .

تسجيلات المبيعات أو الطلبات : يمكن القيام بتسجيل المبيعات أو الطلبات والتي نشأت من الحمله الاعلانيه وذلك لقياس فاعلية الاعلان . فيمكن أن يحتوى الاعلان على كيونات يتم استخدامها بواسطة المشتريين للحصول على معلومات أكثر عن المنتج أو الخدمه . ان التسجيل لهذه الطلبات تبعاً للاعلان يمدنا بمقياس حالى لكل من التصميم والوسيله . ان الاثر المباشر للاعلان ، واعلان الطلب بالبريد يمكن أن يتم فحصها باستخدام هذا النموذج . حيث أن الوسيله المستخدمه يمكنها حساب المبيعات بالتليفون أو ذكر أرقام الاتصال فى الاعلان باستخدام أساليب مشابهه لهذا النموذج .

عد (حساب) المرور : ويمكن أيضا استخدام طريقة العد كمقياس حالى ، والتي يتم حساب عدد الماره الذين يمرون من أمام مركز الاعلان خارج المحل . فيتم جلوس الملاحظين قرب الموقع لحساب عدد الماره . ويمكن أيضا استخدام الكميرات وتحليل الصور ليس فقط لحساب عدد العربات الذين يمرون من أمام الموقع ولكن أيضا حساب عدد المارين الذين يبدوا أنهم ينظرون في اتجاه الاعلان . وعلى أية حال ، فان المقاييس الحاليه للاعلان تعتبر محدودة وفى نفس الوقت يوجد العديد من المحددات لها .

معلومات الاختبار اللاحق .

ويتعلق ذلك بجمع المعلومات بعد المجهود الاعلانى . ويجب ملاحظة أن النماذج السابقه أو الطرق السابقه يمكن استخدامها للحصول على معلومات لكلا الفترتين (أثناء وبعد) وذلك حسب بعض الظروف .

ان استخدام الاختبارات اللاحقه لتقييم فاعلية الاعلان أثناء وبعد الاعلان يساعد المديرين على رءية ما هو العائد الذى تحصل عليه المنشأة من وراء النقود التى تم انفاقها على الاعلان ، وأيضا فانه من الاهميه أن تأخذ الادارة حذرهما عندما تفقد حملسة اعلانيه ناجحه فاعليتها . وأيضا تستخدم الاختبارات اللاحقه لرءية كيف أن الاختبارات السابقه قد تنبأت جيدا بفاعلية الاعلان (Winters, 1983) . ويوجد العديد من النماذج التى يمكن استخدامها لاختبار فاعلية الاعلان ومنها الاتى (Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Cravens & Woodruff, 1986) :

استقصاءات القراء : يوجد نموذجين اساسيين لعمل استقصاءات لقراء الاعلانات ، احدهما نموذج التعرف ، وهو يقوم بقياس القراء للاعلانات فى مجلات العملاء والمستهلكين وبعض المجلات التجاريه المختاره والاصدرات التى يتم نشرها فى المناسبات

فى الصحف اليومية • ويتم عمل مقابلات تبدأ بعد ظهور المنشورات بثلاث أيام وتستمر لمدة أسبوع • وبعد معرفة أن المستجيب قد قام بقراءة والنظر الى الموضوع الذى يتم عمل استقصاء عنه ، ويتم سوء اله بعض الاسئلة المتعلقة بما قام بقراءته وهل قام بقراءة الموضوع بطريقه كليه ، أم قام بقراءة جزء معين الى غير ذلك • وبناء على المعلومات يمكن معرفة نسبة التكاليف التى تسمح للمعلن بمقارنة الاداء للاعلان المتعلق به مع الاعلانات الاخرى الصادرة فى نفس العدد من المجله •

والنموذج الآخر الذى يتم استخدامه هو يسمى الاستدعاء المُعَصَّد ، ويتضمن هذا النموذج استخدام الذاكره ، ويقوم صاحب المقابله بعرض غطاء المجله الى القارئ ويسأله أن يستدعى الاعلانات التى يتذكرها من هذه المجله • ولا يقوم القارئ بروءية الاعلانات أثناء المقابله • وقد يقوم الشخص الذى يعمل المقابله بذكر بعض اسماء العلامات أو أسماء الاعلانات فى هذه المجله ، ويمكن أن يسأل القارئ بما يتذكره من العلامات وخلافه ، وماذا يكون شكل الاعلان وماذا يريد الاعلان أن يخبره • ويرجع السر فى اعتبار هذين النموذجين (التعرف والاستدعاء) من نماذج الاستقصاء اللاحق الى أنه يتم القيام بهما وجمع المعلومات بعد عدة أيام أو حتى عدة اسابيع من نشر المجله •

التقسيم : ان نموذج التقسيم يعتبر ذو فائده كبيره فى طبع الوسيله وذلك لاختبار مداخل الاعلان المختلفه • والسبب فى وضعها من نماذج الاختبار اللاحق هو أن المستجيب يتم قياس استجابته بعد نشر الاعلان • ولكن يجب أن ندرك أنه يعتبر أداة هامه للاختبار السابق لاختبارات الاعلانات التى سوف يتم نشرها على نطاق واسع بعد تحليل النتائج عن التقسيم • فلو قُرض أن مجلة أو صحيفة ما ، لديها القدرة على طبع اعلان المعلن أ فى ١/٢ الصادر (أى مثلاً فى الطبعة الاولى وذلك بفرض صدور طبعتين) وعلان ب فى النصف الآخر من الصادر • ولـفـو فرض أن ١/٢ الدورة المستلمه للاعلان أ لا يعرفون بوجود الاعلان ب، وأيضاً فان الذين يحصلون على نسخ من الاعلان ب لا يعرفون عن الاعلان أ • ان التقسيم قد تم توزيعه من خلال اجمالى الصادر، فـلـو أن مئة نسخه قد تم توزيعها فى سوق معين ، خمسون منها تحتوى على اعلان أ ، و الخمسون الاخرى تحتوى على اعلان ب • ولو أن الاعلان أ يركز على الراحة ويوصل الى سحب ٢٠٠ طلب والتى يتم توزيعها مع النسخ ، ولكن الاعلان ب يركز على الجاذبيه ويوصل الى سحب ٥٠٠ طلب • ان المعلن بناء على ذلك قد يجد بعض الصعوبه فى الاختيار للاعلان المركز على الراحة فى الحمله الاعلانية المتوسعه •

ان التقسيم على أية حال يساعد على تجنب العديد من المتغيرات • فالاعلانيين يظهران في نفس الطبعة الكليه الصادره من نفس أداة النشر ، وفي نفس المذكره وفي نفس الصفحه وفي نفس اليوم ، وتتأثر بنفس الاخبار والمناخ • وعدد من الصحف تمنح المعلنين الفرصه للتقسيم في اى صادر لاغراض الاختبار والتقييم لمداخل الاعلان •

ويوجد العديد من الاختبارات الاخرى التى يمكن استخدامها لقياس فاعلية الاعلان ومنها اختبار داجمار " DAGMAR " وهو تعريف أهداف الاعلان من أجل قياس نتائج الاعلان من خلال الجمهور " Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results " ويركز المدخل على توجيه الانتباه على وضع أنشطة معينه كأهداف للاعلان لتمكين الادارة من التقييم لدرجة تحقيق الانشطه • ويوجد أهداف للاعلان وهى أهداف الاتصال وأهداف المبيعات ، ويوجد العديد من الاختبارات التى تقيس فاعلية الاتصالات وفاعلية المبيعات • ومنها اختبار تغير الاتجاه واختبار فاعلية المبيعات والذي يقيس قدرة الاعلان على تحقيق أهداف المبيعات •

تقييم فاعلية مروجيات (منشطات) البيع

من الاهمية بمكان معرفة مدى فاعلية مروجيات البيع فى تحقيق الاهداف المرغوبه • ومن أهم المقاييس المستخدمه فى هذا الغرض هى تلك المبنيه على تكرار الحدث المرغوب من وراء نشاط ترويج المبيعات • وهذه المقاييس غالبا ما تكون من السهولة تصميمها • ومن الاهميه بمكان أيضا معرفة مدى تأثير المبيعات بمروجيات البيع ، ويتم ذلك عن طريق قياس مستوى المبيعات قبل ، أثناء ، وبعد استخدام مروجيات البيع • ان التغيرات فى المبيعات أثناء هذه الفتره تساعد المديرين على تقييم مدى تأثير مروجيات البيع على المبيعات • وعلى أية حال ، فان استخدام مثل هذا المقياس يجب أن يتم بشيىء من الحذر ، وذلك نظرا لان العديد من العوامل خلاف مروجيات البيع تؤثر على المبيعات ويمكن أن تحدث التغير (Cravens & Woodruff, 1986) . فمثلا لو أن شركة ما تملك ٦٪ نصيب من السوق قبل استخدام مروجيات البيع ، والذي ارتفع الى ١٠٪ أثناء استخدام المروجيات ثم انخفضت الى ٥٪ بعد الاستخدام مباشرة ، ثم ارتفعت الى ٧٪ بعد ذلك • فهذا يوضح أن المروجيات قد جذبت انتباه أفراد جدد وزاد الشراء من العملاء الحاليين • فبعد الترويج فقد انخفضت المبيعات نظرا لاستخدام العملاء المخزون المتوافر لديهم ، ولكن ارتفاع المبيعات فى الاجل الطويل الى ٧٪

يعنى أن الشركة قد كسبت مستخدمين جدد • ولو أن نصيب العلامة من السوق قد رجع إلى المستوى القديم وهو ٦٪ ، يعنى أن المروجيات قد غيرت فقط وقت الطلب وليس اجمالى الطلب (Kotler & Armstrong , 1987) •

ويمكن استخدام البيانات التى يتم الحصول عليها من "النموذج ذو الاربع أوجهه" للمستهلك والتى توضح أنواع الافراد الذين يستجيبون للمروجيات وماذا يفعلون بعد الترويج • ان الاستقصاءات عن المستهلك يمكن أن تمدنا بمعلومات أكثر عن عدد المستهلكين المستجيبين للترويج، وماذا يعتقدون فيه، وما عدد الذين استفادوا منه، وكيف يوء ثمر على قرار الشراء • وأيضا يمكن تقييم مروجيات البيع من خلال استخدام التجارب وذلك بتغيير بعض العوامل مثل قيمة الحافز، وطوله وطريقة الترويج الى غير ذلك •

ويمكن استخدام الاختبارات السوقية والتى تساعد على التحكم فى العوامل الاخرى التى توء ثمر على المبيعات وبذلك تستطيع الادارة أن تحصل على صورة أوضح لفاعلية مروجيات البيع • فيمكن مقارنة المبيعات فى المناطق الجغرافية المتشابهة والتى تختلف فقط فى مقدار أو نوع مروجيات البيع المستخدمه وذلك لروءية تأثير اختبار المروجيات • وبالإضافه فانه اذا تم معرفة فعالية المبيعات، فان المدير يستطيع فحص الربحية لمروجيات المبيعات عن طريق مقارنة المبيعات الى التكاليف •

ويجب مراعاة أنه يجب الاخذ فى الاعتبار نقطتين هاميتين عند القيام بعملية التقييم الاولى تتعلق بوجهة نظر البعض والتى تركز على أن التقييم القليل يعتبر من الخطورة بمكان • وترتكز وجهة نظر هوء لاء الافراد على أنه لو لم تستطيع عمل التقييم بطريقة صحيحة تماما فانه الافضل عدم القيام به، وبالإضافه فان العديد من الشركات لا يتوافر لديها الامكانيات للقيام بعملية التقييم بطريقة صحيحة تماما نظرا للقيود المتعلقة بالوقت والجهد والتكاليف •

أما وجهة النظر الاخرى ، والتى تركز على أن وجود قليل من التقييم أفضل من عدم وجود تقييم على الاطلاق • وهذا يتضمن بأنه قد لا يوجد موارد كافيه للقيام بالتقييم بالطريقة الصحيحة تماما ، ولكن ما يتم عمله من التقييم يمكن أن يكون ذات قيمة تبرر ما يتم بذله من مجهود ونفقات ، وبالطبع فان وجهة النظر الثانية هى التى يرجحها الغالبية •

وعلى أية حال ، فانه يجب على الادارة أن تقوم بالاعلان عن أو توضيح السياسات فيما يتعلق بالترويج والمروجيات المستخدمه ثم التأكيد على ذلك بكتابتها • وبعد أن يتم

- وضع السياسه المتعلقه بالتقييم ، فانه يتم وضع الاجراءات العملية من أجل جعلها تُنفذ بنجاح ، وتستند عملية تحقيق النجاح على الاتى (Margolis, 1963) :
- التقييم للخطة الاصلية : يجب أن يتم التخطيط للتقييم مقدما . ففى معظم الاحوال يعتمد التقييم الصحيح بدرجة كبيره على المقاييس المستخدمه قبل وبعد .
- التقييم المرتبط بأهداف الترويج : ان التقييم يجب أن يركز على قياس مدى نجاح الترويج فى مقابلة الاهداف الاصلية . فمثلا لو أنه قد تم تصميم الترويج لكسب احجام معينه من المبيعات وتحقيق نصيب معين من السوق ، وذلك لتحقيق توزيع اضافى أو لبناء مركز العلامة ، فكما يتم تحديد الاهداف بدقه ، فان مجهودات التقييم أيضا يجب أن توجه نحو قياس كل هدف من هذه الاهداف . فمثلا لو أن هدف الترويج هو بناء النصيب من السوق طويل الاجل ، فان التقييم الذى يركز فقط على تسجيل الزيادة فى المبيعات الحاليسه يعتبر غير ملائم . فيمكن أن يحفز الترويج فقط المستخدمين الحاليين على التخزين ، نظريا اقتراض المبيعات من المستقبل بدون جذب وتجنب فقد المستخدمين الجدد .
- زيارات الهيئه الى الميدان : ان المخططين للترويج يجب أن يروا بأنفسهم ما يحدث فى الميدان وما هى الاشياء التى تعمل جيدا وما هى الاشياء التى لا تعمل .
- القوة البيعيه والاستقصاء التجارى : فبينما يكون الترويج موجود فى الازهان والعقول لهوء لاء الاشخاص ذوى العلاقه ، فانه يجب عمل المحاولات للحصول على الاجابات عن الاسئله المتعلقة به ، وبعض الشركات تقوم باستخدام قوائم استقصاء بسيطه وغير مكلفه محققه الغرض المطلوب من ورائها بنجاح كبير (Killy, 1958) .
- بحوث المستهلك : يعتبر بحوث المستهلك من أهم الادوات المساعده فى تسجيل ردود فعل المستهلكين . وبالاضافه الى ذلك فانها يمكن أن تمدنا بروء به واضح عما سوف يكون عليه القبول فى المستقبل لمروجيات معينه ، وبذلك يمكن الحصول على معلومات حيويه قد لا يتم التوصل اليها من نتائج المبيعات فقط .
- اللقاءات البيعيه ودورات مجلس العملاء : ومن النماذج المستخدمه فى الحصول على المعلومات هى سوء ال رجال البيع فى اللقاءات بالمنشأة ، وسوء ال مندوبى العملاء فى دورات المراجعته . وبعض الشركات تستخدم طريقة مجلس العملاء كوسيله للحصول على الانتقادات والاقتراحات .
- الاتصالات بين المركز الرئيسى والقوة البيعيه بالميدان : ان قيام المركز الرئيسى بالاتصال بالقوة البيعيه فى الميدان تعتبر من الطرق الواضحه والمنظمه والكامله للاتصال . فالمركز الرئيسى يستطيع أن يجعل العمل أسهل للقوة البيعيه عن طريق المساعده على الامداد بنماذج مطبوعه للتقارير المعده مسبقا مع استخدام أقسام موضوعات نمطيه وموحده

لكل رجال البيع

مفحص وتحليل النشاط التنافسي : يجب الابقاء على السجلات بناء على كل المصادر التي يمكن الاعتماد عليها والمتاحه ، لانشطه الترويجيه والاعلانيه والتنافسيه في الحال قبل وأثناء استخدام المروجيات لعلامه معينه .

وبناء على ما سبق ، نجد أن مروجيات البيع يمكن ان تلعب دور هام لا يستهان به في اجمالي المزيج الترويجي وذلك اذا تم استخدامها بطريقه فعاله مع مراعاة العوامل التنسي يجب مراعاتها لتحقيق النجاح . وذلك عن طريق تحديد الاهداف من وراء استخدام مروجيات البيع ، واختيار أفضل الادوات ، وتصميم البرامج الفعاله لمروجيات البيع ، والاختبار المسبق لها ، والتنفيذ والتقييم للنتائج الى غير ذلك .

ومع وجود العديد من أنواع الانشطه الترويجيه للمبيعات ، فانه يوجد العديد أيضا من النماذج للتقييم والرقابه لمروجيات البيع ، ومن الاهميه ملاحظه أنه يمكن تطبيق بعض النماذج والمداخل السابقه والتي تم توضيحها من قبل وأيضاً في هذا المجال ، ولذلك فاننا سوف نقتصر هنا على بعض المقاييس التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وهي كالآتي (Tillman & Kirkpatrick, 1972) :

معلومات الاختبار السابق .

ان خطط استخدام مروجيات البيع والعروض يتم اختبارها مسبقا كما تم توضيحه من قبل وذلك للمساعده على تحسين الكفاءه وتخفيض التكاليف . فلو أنه يمكن تطوير نماذج لمروجيات البيع بحيث تكون مقنعه من خلال استخدام الاختبار المسبق ، فان الاداره تستطيع بذلك التأكيد على ان الحملات على نطاق واسع يمكن أن تكون على درجه من الكفاءه .

الاختبار بالبريد : يتم استخدام البريد المباشر لاختبار بعض مفردات العينه لعناصر الحمله وذلك باستخدام قوائم معينه مختصره ، وتتم عملية المقارنه للاستجابات ويتم اختيار الاستجابه القائده . ان اختبار البريد يمكن أن يستخدم في تقييم القوائم البريديه . ولكي يتم عمل الاختبار بالبريد يقوم المعلن بمحاولة استخدام نفس المواد تماما والتي يأمل أن يستخدمها في الحمله التي سوف يتم عملها على نطاق واسع ، فهو يقوم بارسالها الى عينه عشوائيه من الاسماء من قائمه البريد الحقيقيه والتي يخطط لاستخدامها . ان الغرض من المحاوله هو خلق نفس الظروف تمامًا ولكن على نطاق ضيق . ويجب أخذ الحذر الكافي للتأكيد على أن ظروف الممثلين حسنه من أجل القيام بعملية الاختبار .

فلو أنه سوف يتم اختبار عدة أفكار ، فانه يمكن استخدام مدخل التقسيم ، فيتم اختيار بعض الاسماء من قائمة أسماء البريد باستخدام أى طريقه ، فيمكن أن يتم اختيار واحد وترك التالى ثم يتم اختيار التالى له وهكذا ، أو قد يتم اختيار واحد وترك اثنين ثم يتم اختيار التالى وهكذا ، فانه يمكن استخدام أى طريقه يتم بها اختيار العينه ويتم وضعها بناء على رقم صندوق البريد •

اختبار الاسواق : ان اختبار السوق يعتبر من النماذج الملائمه للاستخدام هنا أيضا • ويعتبر من النماذج ذات الفائده لاختبار مروجات البيع وذلك نظرا لان مروجات البيع غالبا ما تعتمد على كل القوة الترويجيه المتاحة للمنشأة • فلو استطاعت المنشأة استخدام مدينه للرقابه ومدينه أخرى للاختبار ، فانه يمكن استخدام اختبار قبل وبعد لقياس مدى فاعلية خطط مروجات البيع • فلو فرض أن منشأة ما ترغب فى اختبار منح كوبونات التخفيض • وبفرض أن كل شىء يعتبر واحد فى المدينتين (من حيث الاسعار، والوجهات المتعلقة بالعرض والارفف ، الى غير ذلك) • ويمكن أن يتم توزيع كوبونات التخفيض فى المدينه المختبره عن طريق البريد ، وفى اعلانات بالجرائد أو خلافه • ويتم ترتيب مراجعات المتجر فى كلا المدينتين لفحص تأثير المروجات على المبيعات، ويمكن قياس المبيعات لتعزید تأثير منح الكوبون • ومع اختبار المدينتين ، فان المنشأة يمكن أن تفحص بعناية توزيع الكوبون بالبريد مقابل توزيعها فى الاعلانات بالصحف كوسائل لتحفيز المبيعات • ان وجود المدينه المراقبه يمدنا بأساس لترجمة المبيعات • فمع وجود مدينه واحده لاختبار وعدم وجود مدينه رقابة ، فانه يمكن استخدام مداخل التقسيم للاختبار المسبق للممنوحات الاضافيه ، أو أية أفكار ترويجيه أخرى •

معلومات الاختبار الحالى (أثناء) •

ان الاختبارات أثناء تقديم مروجات البيع يمكن أن تتغير • ففى المسابقات البيعيه على سبيل المثال ، فان من الممكن حساب الترتيب اليومي لكل من اغراض الرقابه وتحفيز رجل البيع • فنجد أن المروجات التى تتم باستخدام البريد المباشر ، فان معدل الكروت المردوده أو الطلبات يمكن أن يتم ارسالها يوميا ومقارنتها مقابل معدلات المردودات فى الحملات السابقه • ان الادوات أو الاشياء التى يمكن استخدامها فى مسابقات المستهلك يمكن أن تستخدم أيضا كمقياس للجاذبيات (المغريات) عند تشكيل المسابقه أو عند الترويج •

ويمكن أيضا استخدام حسابات دوريه للمروجات يقوم بعملها المتجر أو المنطقه

كوسيله لجمع معلومات أثناء تقديم المروجيات وأيضا فانه يمكن استخدام الطرق الاخرى التى تم توضيحها من قبل فى الحصول على المعلومات للاختبار الحالى .

• معلومات الاختبار اللاحق

بعد أن يتم استخدام المروجيات البيعيه ، فان مدير الترويج يرغب فى معرفة معلومات عن النتائج المتحققه بعد التقديم والتى بناء عليها يستطيع تقييم المجهودات الترويجيه . فبعض الحملات يمكن أن تقتصر القياس أثناء عملية تقديم النشاط الترويجى ويكون ذلك كافيا مثل حساب عدد الطلبات ، وعدد الكوبونات المشتراه ، وعدد الداخلين فى المسابقات الى غير ذلك .

وأیضا فانه يمكن استخدام نسب التكلفة فى تقييم بعض المجهودات الترويجيه . فكل عميل أو مستهلك دخل فى المسابقه يمكنه أن يقوم بارفاق اثبات بالشراء ، وبناء عليه يتم تسجيل المبيعات الحقيقيه ووضعها فى جداول وربطها بالتكلفة للحمله الترويجيه . ان العديد من الانشطه الترويجيه للمبيعات يكون لها أهداف طويلة الاجل ولا تعتمد كاملا على تحليلات نسب التكلفة بدقه . حيث أن الحمله لها هدف فعلى مباشر ، وحيث أن الفعل يتم قياسه (الكوبونات، المردوده أو خلافه) عندئذ فان التكاليف والمردودات يمكن أن يتم حسابها بشيىء من الدقه .

وفى النهايه ، فانه من الاهميه بمكان ملاحظه أن مروجيات البيع تغطى العديد من الانشطه المنفصله ، وعموما فان استخدام مروجيات البيع يتزايد يوما بعد يوم . فنجد مثلا أن استخدام المكافآت كمحفز للشراء قد زاد استخدامه عن ذى قبل ، (Vitello) (1963) ، وأيضا فانه قد زاد استخدام الكوبونات والمسابقات (Reiner, 1962) ، وقد زاد استخدام برامج تحفيز المبيعات لرجال البيع (Sirey, 1962) . وأيضا التعاملات عن طريق تخفيض الاسعار (Nielsen, 1962) ، وأيضا يوجد تزايد مستمر فى مصروفات مروجيات البيع (Hodgson, 1959) .

ويرجع السبب فى تزايد استخدام مروجيات البيع الى تزايد المنتجات الجديده ، ونمو متاجر التجزئه والتى يعتمد فيها الشخص نفسه فى الحصول على السلع والاختيار على نفسه ، وبالتالي تزايد أهميه التعبئه والتغليف والجاذبيه والعلاوات والمسابقات والتخفيض فى الاسعار والكوبونات والتى قد تساعد على تحول الولاء من علامه الى أخرى وتدفع المستهلك الى محاولة علامه أخرى . هذا بالاضافه الى تزايد المنافسه بدرجة كبيره مما أدى الى أن تصبح مروجيات البيع من الوسائل الهامه فى كسب ميزه تنافسيه .

تقييم فاعلية النشر

يجب على الادارة أن تقوم بتقييم مدى فاعلية مجهودات النشر • ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس فاعلية النشر هو مقدار النشاط المحقق • ويشير النشاط الى عدد الموضوعات أو الفقرات المنشورة في الوسيله • فمثلا يمكن للمنشأة أن تقوم بتجميع الفقرات المطبوعة في كتيب ، وهذه الموضوعات (الفقرات) في الحقيقة تكون منشورة في الجرائد ، والمجلات ، ومختلف الاشكال الاخرى من الوسيله المطبوعة • وأيضا فانه يمكن الاحتفاظ بسجلات عن الوقت (على الهواء) المكرس في الراديو والتلفزيون للنشر عن الشركة ، ويمكن استخدام مقياس ملخص لقيمة النشاط ولذلك فانه يمكن تقدير التكلفة لتغطية الوسيله لو تم دفعها في شكل اعلان •

هذا وقد تقوم بعض الشركات باستخدام طريقه سهله لقياس فاعلية النشر وذلك عن طريق استخدام عدد الموضوعات أو الفقرات في الوسيله • فيعطى الناشر العميل كتيب من الموضوعات أو الفقرات ، يوضح به كل ما يتعلق بالوسيله التي تنفذ الاخبار عن المنشأة والمنتج ، وملخص مثل التالي : ان تغطية الوسيله تتضمن ٣٥٠٠ عمود (بوصه) من الاخبار ، وصور فوتغرافيه في ٣٥٠ منشورات مع دوريه متحده من ٧٩٤ مليون ، ٢٥٠٠ دقيقة من الوقت على الهواء على ٢٩٠ محطات راديو ، والجمهور المقدر عدده ٦٥ مليون ، ٦٦٠ دقيقة من الوقت على الهواء على ١٦٠ محطات تلفيزيون مع جمهور مقدر مقداره ٩١ مليون • فلو فرض أن هذا الوقت والمكان قد تم شراءها بمعدلات الاعلان ، فسوف تتكلف ١٠٤٧٠٠٠ ر.ا جنيهه (Merims , 1972) •

وعلى أية حال فان قياس النشاط قد لا يعتبر طريقه فعاله لتحقيق الرضا الكامل عند التقييم لقيمة النشر • وذلك نظرا لان النشاط لا يوضح مدى تأثير المادة المنشوره على الجمهور المستهدف • ولا يوجد طريقه فعاله لمعرفة عدد الجمهور المستهدف والذي شاهد الرساله أو ماده المنشوره أو سمعها ، وأيضا فانه قد يكون من الصعوبه معرفة العدد من الجمهور الذي شاهد ماده ويتذكرها • ولهذا ، فان مقاييس النشاط يجب أن يتم تدعيمها باستخدام موء شرات أخرى للفاعليه •

وعموما فان النشر يتم استخدامه كوسيله جماهيريه وأيضا لغرض الاخبار والتعريف للجمهور ، ولذلك فانه يمكن استخدام الموء شرات المتعلقة بالاعلان لقياس مدى فاعلية النشر • ان اختبارات فاعلية الاتصال الاعلاني يمكن أن تستخدم لقياس فاعلية النشر •

فمثلا ، كم عدد الاعضاء من الجمهور المستهدف الذين يمكنهم تذكر الفقرات والموضوعات المنشورة ؟ وهل النشر قد غير اتجاهات الجمهور ؟ ان الاجابه على مثل تلك الاسئلة يمكن أن يعطى المدير روء يه أكبر عن مقدار العائد الذى تحصل عليه الشركه من النشر بالجنيه وذلك بالمقارنه فى حالة استخدام مقاييس النشاط (Cravens & Wood - ruff,1986) .

وعلى أية حال ، فإن درجة مساهمة النشر قد يكون من الصعبه بمكان قياسها بطريقة دقيقة ، وذلك نظرا لانها تُستخدم مع الانشطه والوسائل الترويجيه الاخرى وتأثيرها يكون غير مباشر . فلو تم استخدامها قبل الادوات الترويجيه الاخرى (أى قبل أن يتم وضع الادوات الترويجيه الاخرى موضع تنفيذ) ، فإن مساهماتها يكون من السهلـــــــــــــــــه تقييمها (Kotler & Armstrong , 1987) .

هذا وقد تقوم بعض الشركات باستخدام وسيلة أفضل للقياس وهي قياس مدى التغير في الوعي، والمعرفة، والاتجاه عن المنشأة ومنتجاتها والناتج عن النشر . وهذا يتطلب القياس للمستويات قبل، وبعد لهذه العوامل، وأيضاً فإن قياس التغير في المبيعات والارباح يعتبر من المقاييس الهامة والمفضلة بواسطة العديد من الشركات، وذلك إذا أمكن الحصول على مقدار ذلك التغير في المبيعات والارباح والناتج عن النشر، وإن كان ذلك من الصعبه بمكان في كثير من الاحوال .

نظرة تحليلية

لقد تم شرح الانواع المختلفه من المعلومات والتي يتم بناء عليها تقييم المجهودات الترويجيه . وبالرغم من أن المبيعات تعتبر مقياس جيد للبيع الشخصى والاعلان ومروجات البيع الاخرى ، الا أنه يوجد العديد من الاسباب التي قد تجعل المبيعات مقياس غير مرضى للمجهودات الترويجيه فى العديد من المواقف، وبعض تلك الاسباب يتعلق بالمنشأة والبعض الآخر لا يمكن للمنشأة التحكم فيه أو التأثير فيه .

فعند التخطيط للاستراتيجيات الترويجيه ، فانه يجب التركيز على الحاجه للتنسيق بعنايه للمزيج الترويجى . وبالتالى فان التنسيق بين المزيج على درجه من الاهميه . ولكن فى نفس الوقت كيف يمكن معرفة السبب فى زياده البيع لسلعه معينه ، فهل يرجع الى الاعلان (فى التلفزيون عن المنتج أو الاعلان فى المجلات أو الصحف أو الثلاثه) ، أو قد يرجع الشراء الى وجود اشارة لمنتج جذاب ، أو أن العبوه هى السبب ، أو أن المنشأة

تقوم بمنح خصم معين ، والسعر يعتبر أقل بالمقارنه بأسعار الآخرين، أو أن السبب قد يرجع الى وجود عينات للسلعه. وقد تم تجريبيها وبالتالي تم شراء ها ، أو أن السبب قد يرجع الى وجود مسابقات على هذه السلعه ويوجد مكسب من وراء الشراء ، أو خلافه من الاسباب . فاذا قمنا بتعدد الاسباب فقد لا تنتهى ، ولكن يجب ملاحظة أنه يوجد العديد من القوى التى تعمل بالمزيج الترويجى وكل منها يعتبر جزء من اجمالى المزيج الترويجى . وبالتالي، فان أية محاوله لعزل مدى مساهمة أى من هذه العوامل لا يجدى كثيرا . وهنا يثور التساؤل كيف يمكن اذن قياس أى من العوامل أو أى من أشكال الترويج يساهم فى زيادة حجم المبيعات ؟ انه لا بد اذن من ايجاد نموذج معين يستطيع أن يحقق ذلك ، ولا بد من توافر مواصفات معينه فى ذلك النموذج . فيجب أن يكون صحيحا ويمكن الاعتماد عليه ويحقق السرعة فى العمليات، وأن يكون بسيطا بدرجة ما وفى نفس الوقت يجب أن يكون ذو تكلفه منخفضه بالعلاقه . ومن ذلك نجد أن تنوع وزياده العوامل تُعقد من مشكلات القياس وتتطلب نمودجا للقياس ذو مواصفات وخصائص معينه . ولا شك أن تلك المواصفات والخصائص يجب أن تتوافر فى النموذج العلمى فى القياس حتى يساهم فى القيام بتقييم النشاط الترويجى بما يمكن من التقييم على أساس علمى صحيح .

هذا وبالإضافه الى العوامل السابقه والتى قد يمكن التحكم فيها ، فانه اذا تم الاخذ فى الحسبان العوامل الخارجيه والتى لا يمكن التحكم فيها أو التأثير عليها مما يزيـد مشكلة القياس تعقيدا . فقد نجد أن السبب فى زيادة المبيعات على سلعه معينه هو عدم توافر مثلا علامات أخرى مفضله بالكميه الملائمه مما يضطر البعض شراء تلك السلعه ، أو قد يرجع السبب فى ذلك الى تدهور جودة السلعه المنافسه ، أو قد يقوم البعض بالتوصيه على شراء تلك السلعه الى أصدقائهم ، أو قد يرجع ذلك الى زيادة أسعار السلع المنافسه من نفس النوع ، أو قد يكون السبب أن الاعلانات المنافسه عن السلعه غير ساره وتسبب الازعاج للأفراد .

وبناء على ذلك نجد أنه يوجد العديد من العوامل الخارجيه التى تؤثر على بيع السلعه وهى اجمالى المزيج التسويقى لكل المنافسين ، هذا بالإضافة الى الظروف الاقتصاديه المحليه والعوامل الاخرى غير المتحكم فيها . ونظرا لان تلك العوامل والتأثيرات قد تكون احيانا مباشرة وأحيانا غير مباشره ، فان مشكلة القياس للمساهمات للانشطه الترويجيه المتحكم فيها تكون من الصعوبه بمكان ويجب أخذ ذلك فى الحسبان عند القيام بعملية القياس وتنفيذها . فالتطبيق العلمى الصحيح بالاخذ فى الحسبان لكل المتغيرات بالبيئه وتلافى الاخطاء المتعلقة بالتطبيق، وخاصة تلك الاخطاء المتعلقة باغفال بعض المتغيرات

سوف يساهم مساهمه حقيقه فى سد الفجوة المتعلقة بعملية التقييم بما يمكن من التقييم على أساس عملى سليم .

هذا ونجد أيضا بالاضافه الى السابق أن تباطىء الاستجابه للمجهودات الترويجيه قد يسبب أيضا مشكله فى القياس . فنجد مثلا أن تباطىء الاستجابه أى التأثير المتراكم للمجهودات الترويجيه قد يرجع الى المجهودات الترويجيه فى الفتره السابقه أو من الاستمراريه فى الانشطه الترويجيه فى العديد من الفترات . وهنا نجد أن تقييم المجهودات الترويجيه يكون أصعب وذلك نظرا لاتجاه الاداره الى استخدام مقاييس محدده الوقت (نفقات الاعلان لهذا العام أو التكلفة للحمله الاعلانيه فى هذه الفتره) بينما نجد أن تأثير هذه . النفقات فى معظم الاحوال يكون تأثير مستمر الوقت .

والآن وبعد هذه النظرة فاذا كان هناك العديد من المشكلات تتعلق باستخدام المبيعات كمؤشر للقياس ، فكيف يتم تقييم الجهود الترويجيه . ان ذلك سوف يتضح من خلال العرض التالى ، فلو أن الهدف من الترويج يكون التأثير على نشاط الشراء ، فيجب أن يصل الترويج الى المستهلك المرتقب . وهنا نجد أنه يمكن استخدام المستهلك المرتقب للبيانات التى تتضمنها المجهودات الترويجيه . ففى الاعلان على سبيل المثال ، نجد أن بيانات الدوران يمكن أن تمد بمثل تلك المعلومات .

ان مدير الترويج يعرف أن المستهلك المرتقب سوف يتم الوصول اليه . ومن المقاييس التى يمكن استخدامها عدد الافراد الحقيقيين الذين تم الوصول اليهم بواسطة الترويج . ففى البيع الشخصى على سبيل المثال ، فان عدد المقابلات البيعيه هى المقياس . وفى الاعلان فان دراسات القراء مثل الاستقصاء بالتليفون لوسيلة النشر يمكن أن يتم استخدامها كمقياس حقيقى للمستهلك .

ويجب أيضا الاخذ فى الحسبان بأن المستهلك المرتقب يجب ألا تصل اليه الرساله فقط وانما يجب أن يفهمها . وهنا نجد أنه اذا لم تستطيع الرساله الاعلانيه التأثير فى سلوك المشتري بالطريقه المرغوبه فهى لا تحقق الهدف منها . ويمكن هنا استخدام نماذج الاستدعاء التى تركز على سوء ال القارىء أو السامع عن اسم العلامه أو صاحبها وبعض الاسئله الاخرى عن محتوى الرساله وهذا يساعد على قياس الفهم والاستيعاب للرساله .

وهنا أيضا يجب على مدير الترويج التأكد مما هو أبعد من مجرد الفهم ، حيث يجب التأكد من أن المستهلك المرتقب لم يفهم فقط الرساله الترويجيه وانما يعتقد فيها ويقتنع

بها • فأحد أهداف الترويج هو ممارسة التأثير الايجابي على اتجاهات المستهلك نحو المنشأة والعلامة • ويمكن استخدام مقياس للاتجاه وتركيز لتحويل الاتجاه بمرور الوقت • ويمكن استخدام المقابلات الشخصية المكثفه أو استخدام مقاييس الاتجاه في هذا الغرض • ويجب أن يتم عمل ذلك على أساس مستمر وبذلك يمكن أن نملك سلسلة من المقاييس قبل وبعد والتي يمكن عن طريقها تحديد تأثير الحملات الترويجيه على اتجاهات المستهلك المرتقب •

وأخيرا يجب أن ندرك أن الغرض الرئيسى من تقييم النشاط الترويجى هو التأكد من أن النشاط الترويجى يوء دى دوره على الوجه المرغوب ، وذلك بما يوصل الى تحقيق الاهداف المرغوبه من النشاط الترويجى (وليست المتاحة) على الوجه الامثل • ومعنى ذلك أنه عند تقييم النشاط الترويجى فانه يجب مراعاة تقييم كل جانب من جوانب النشاط الترويجى (رغم صعوبة ذلك فى بعض الاحيان) ، وذلك لمعرفة أثر النشاط الترويجى الاجمالى • وعلى أية حال ، فان تقدم النماذج وأدوات القياس العلميه سوف يساعد على ذلك • ولكن التطبيق الفعال لتلك النماذج سوف يكون عليه معول كبير أيضا للوصول الى نتائج علميه صحيحه من وراء عملية التقييم • ولاشك أنه بمراعاة التصميم العلمى للنماذج والادوات المستخدمه فى القياس ، ومراعاة التطبيق الصحيح لتلك النماذج والتنفيذ السليم لعملية التقييم والقيام بها على الوجه المرغوب ، فان ذلك سوف يوصل الى سد الفجوة فى مجال تقييم النشاط الترويجى بما يساعد فى تحقيق الاهداف المرغوبه من النشاط الترويجى (وليست المتاحة) على أمثل وجه ممكن على طريق سد الفراغ •

الفصل الثالث

رقابة وتقييم الأداء الكلى للمبيعات

مقدمة

ان رقابة كل الانشطة بادارة المبيعات وعلى الاخص رقابة الموارد المادية ، والبشرية ورقابة أنظمة المعلومات والرقابة المالية تعتبر من الاهمية بمكان لتحقيق الاهداف المرغوبة للمنشأة . ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن الرقابة البشرية على رجال البيع والهيئه البيعية تشتمل رقابة الاختيار السليم ووضع الافراد في الاماكن المناسبه والتدريب والتنميه والتطوير وتقييم الاداء والمكافآت والتعويضات وخلافه ، هذا بالاضافه الى ضرورة وأهمية القيام بعملية المتابعه والرقابه الميدانيه على الانشطه التي يقومون بسأدائها رجال البيع حتى تستطيع المنشأة معرفة أوجه القصور والانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب . وعلى أية حال ، فان العنصر البشرى هو العنصر المحرك والحاكم من بين جميع تلك العناصر نظرا لانه هو الذى يقوم باستخدام الموارد المادية والمالية بالاضافه الى أنه المصدر الرئيسى للمعلومات عموما . فتعتبر الموارد البشرية الاساس فى عملية الرقابه ، ومن هنا تظهر أهمية هذا العنصر باعتباره الموءثر على فاعلية وكفاءة العناصر الاخرى .

واذا نظرنا الى عملية الرقابه على رجال البيع لوجدنا أن بعض رجال البيع قد يعتبرون الرقابه قوة سالبه بالرغم من ضرورتها وأهميتها ، وذلك لان الرقابه قد لا يفضلها جميع الافراد . ولكن البعض الآخر قد ينظر الى الرقابه على أنها قوة بناءة ومنظمه ومكيفه للانشطه . فبدون وجود أنظمة رقابه فعاله ، فانه قد لا يستطيع قسم المبيعات التحرك بفعاليه وخاصة فى ظل الظروف البيئيه المتغيره . ومن هنا تظهر أهمية وضرورة الرقابه فى ظل تلك الظروف المتغيره والتي تتسم بها البيئه . هذا بالاضافه الى أن الرقابـه تساعد على عدم تفاقم الضرر وذلك باكتشاف الاخطاء مبكرا بدلا من تركها تتضاعف وتتفاقم كما تظهر أهمية الرقابه بصورة متزايدة عندما تتنوع الانشطه وتتعدد العمليات وتتسم بالتشابك والتداخل والترابط .

وعموما فان الهدف الرئيسى من الرقابه هو التأكد على طريق سد الفراغ من أن أهداف قسم المبيعات قد تم تحقيقها مع استخدام أقل مجهود ممكن وبأقل التكاليف . ان الرقابـه تلعب دور هام فى ادارة رجال البيع والانشطه البيعية الاخرى . فبعد أن يتم تحديد وتعريف الاهداف العامه للمنشأة يتم تحديد الاهداف لقسم المبيعات على ضوء الاهداف العامه ، ولتسهيل عملية تحقيق الاهداف فانه يجب أن يتم تكوين وتصميم الاستراتيجيات والسياسات . ولكى يتم تنفيذ الخطط فانه من الاهمية القيام بعمل البرامج المتعلقة بالترويج والحملات الاعلانيه ويتم تحديد الطرق والخطوات والافعال الاخرى ذات العلاقه.

وهنا تتضح أهمية التنسيق بين مختلف الانشطة ويتم وضع معايير الاداء الكمية ، وأيضا وضع معايير لتقييم الابعاد الوصفية الاخرى من الاداء ويتم تسجيل الاداء الحقيقي ومقارنته مع معايير الاداء الكمية والوصفية واتخاذ الافعال التصحيحية اذا لزم الامر، وحسب ماتراه المنشأة، وذلك بناء على ما اذا كانت المعايير الموضوعه واقعيه أم لا وما اذا كان من الافضل مراجعة الاهداف والخطط ووضع معايير أخرى تتلاءم والظروف التي وجدت الى غير ذلك .

ومن الاهمية ملاحظة أن تبني فلسفه ذات متغيرات ملائمه للرقابه على قسم البيع يقود الى تحقيق كفاءة أكبر لرجال البيع والذي يمكن أن يتضح في زيادة حجم المبيعات وزيادة الارباح وانخفاض التكلفة لكل جنيه من المبيعات . ومن الضرورة الاخذ في الاعتبار أن العديد من المنشآت تتجه الى التركيز على الربط بين النشاط والتكلفة والربحيه . ويرجع ذلك الى أن غالبية المنشآت تسعى الى تخفيض التركيز على أنظمة المحاسبية التقليدية وذلك بتطوير أنظمة الادارة المبنيه على تكلفة النشاط .

وعلى أية حال ، فان التطبيق الصحيح وبناء على استخدام متغيرات اداريه وتنفيذيه ملائمه للرقابه الاستراتيجيه والتنفيذيه على طريق سد الفراغ ، يوصل للعمل على تخفيض الفجوه الرقابيه الى أدنى حد ممكن ، ان ذلك يتطلب أن يكون المدير على وعى بالعديد من الاعتبارات المرتبطه ومنها الاتي (Kerin & Peterson, 1987) :

(١) التفرقه بين المشكلات الجذريه الرئيسيه والمشكلات السطحيه : ان الرقابه الفعاله سواء على المستوى الاستراتيجي أو التنفيذي تتطلب أن يقوم المدير باذراك الاختلاف بين المشكلات الجذريه والاشارات أو العلامات السطحيه . وهذا يعنى أن يقوم المدير بتطوير علاقات سببيه بين الاحداث . فلو أنه على سبيل المثال يوجد اثبات بانخفاض المبيعات أو هوامش ربحيه ضعيفه ، فان المدير يجب أن يبحث خلف هذه الارقام لتحديد الاسباب الحقيقيه وراء هذا الانخفاض فى الاداء ثم يحاول التغلب على ذلك واتخاذ الاجراءات اللازمه لتحقيق الاهداف المرغوبه .

(٢) الفاعليه مقابل الكفاءه : ان الفاعليه تشير الى مدى تحقيق الاهداف المقصوده بناء على وجود فرص بيعيه معينه وقيود معينه وطاقات وقدرات تنظيميه معينه . أما الكفاءه فهى الاستخدام الامثل للموارد للحصول على أمثل المخرجات وفقا لمعايير محدده مسبقا . ويوجد علاقه ديناميكيه بين اعتبارات الفاعليه والكفاءه . فلو أن مندوب المبيعات يملك معدل مرتفع من المقابلات فى اليوم ونسبه منخفضه من التكاليف لكل مقابله . فمن وجهة نظر

اعتبار الكفاءة ، فان رجل البيع يمكن النظر اليه على أنه أفضل ، ولكن لو كان التركيز على خدمة العملاء وحل مشاكلهم ، فان رجل البيع هنا يمكن النظر اليه على أنه غير فعال .

(٣) البيانات مقابل المعلومات . يجب أيضا على مدير المبيعات أن يأخذ في الاعتبار الاختلاف الوصفي بين البيانات والمعلومات . فالبيانات أساسا عبارة عن تقارير عن الانشطة ، والاحداث أو الاداء . أما المعلومات من الجهة الاخرى يمكن النظر اليها على أنها تقسيم الانشطة ، والاحداث أو الاداء والمعدة بطريقة يمكن ترجمتها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات . ان التمييز بين البيانات والمعلومات يتضح عند القيام باستخدام نماذج التحليلات للتكاليف التسويقيه حيث يتم تنظيم وتقسيم البيانات بطريقة ذات معنى بحيث تساعد على اتخاذ القرارات .

(٤) الانظمة التقليديه مقابل الانظمة المتطورة : يجب على الادارة تبني أنظمه متطورة وعلى سبيل المثال ، فان المديرين مبدئيا يرون مدخل أنظمة الادارة المبنية على تكلفة النشاط " Activity Based - Cost Management Systems " (ABC) على أنها طريقة أكثر دقة لحساب ورقابة التكاليف . فهي مرشد جيد لأفعال الادارة والتي تترجم مباشرة الى أرباح أعلى . والاكثر من ذلك أن مدخل " ABC " يمكن تطبيقه بصورة عريضة عبر نطاق من وظائف وأنشطة المنشأة وليس فقط في نطاق الانتاج . ونظرا لان أنظمة " ABC " تمكن من الربط بين أداء أنشطه معينه والطلب الذي تصنعه تلك الانشطه على موارد المنشأة ، فانها يمكن أن تعطى صورة واضحة عن الكيفيه التي تُخلق بها العوائد والموارد بواسطة المنتجات والعلامات والمستهلكين ، والتسهيلات ، والمناطق ، ومنافذ التوزيع . وعلى أية حال ، فان صورة الربحيه التي تطرأ من تحليلات أنظمة " ABC " تساعد المديرين على تركيز انتباههم وطاقاتهم على تحسين الانشطه التي ستملك تأثير أكبر على المستوى الادنى .

ان الاستخدام الكامل لانظمة " ABC " كمرشد للربحيه ، على أية حال ، يتطلب الخروج (بصورة فكرية خلاقه) عن أنظمة المحاسبه التقليديه ، بل العمل وفقا للروء بيه التي توضحها أنظمة " ABC " . ومن الاهميه بمكان الا يقوم المديرين بوضع أنفسهم في موضع تحميل كل التكاليف لوحداث فرديه ، بل بدلا من ذلك عليهم أن يقوموا بفصل التكاليف المحمله حسب مستوى الانشطه التي تستخدم تلك الموارد .

وببساطه يجب أن يقوموا بفصل التكاليف المحمله لانتاج وحدات فرديه من منتج معين عن التكاليف التي يكون هناك حاجه لها لانتاج منتجات مختلفه أو لخدمه عملاء مختلفين ،

بغض النظر عن عدد الوحدات التي تم انتاجها أو بيعها .
وبناء على ذلك ، فان المديرين يقومون بدورين ، وهما أولاً اكتشاف طرق خفض
الموارد المطلوبة لاداء الانشطه المختلفه . وثانياً : من أجل تحويل تلك التكاليف المنخفضه
الى ارباح يجب عليهم خفض الانفاق على تلك الموارد أو زيادة المخرجات التي تنشأ عن تلك
الموارد . ان الافعال تسمح بالروءى من أنظمة 'ABC' " لتترجم الى ارباح متزايدة عند
المستوى الادنى (Cooper & Kaplan, 1991) .

ومن الاهمية التأكيد على ان وجود نظام مستمر للتحسين سواء للمديرين أو لرجال
البيع وادارة هذا النظام بطريقه كفى مع استمرارية برامج التدريب الخلاق ، فان ذلك سوف
يؤدى الى العديد من النتائج الايجابيه وينعكس على امكانيات تطويره هائله . وهنا
يجب الاخذ فى الاعتبار أن استراتيجيه التحسين لا تأتي من مجرد تبني مجموعه من
الشعارات الجديده او نظام محاسبي جديد، وانما هى موضوع اعاده البناء بصورة جذريه
(من خلال الرقابه والتقييم) بحيث تتضمن جوانب نظاميه واجتماعيه وسيكولوجيه وكميه
احصائيه . . . الى غير ذلك بما يحرز التوقد والنشاط البشرى غير العادى ، وما يعكسه
ذلك من سعادة بشريه داخل نفوس البشر بسبب الانجاز الجيد المترتب على ذلك .

ان البيئه والتقنيه والانظمه بالشركات تتغير بصورة سريعه للافضل ، فالشركات
باليابان مثلاً تتحسن بصورة ملحوظه ولذا يقع عبء على بلدان العالم لمواكبة ذلك التحسن
بشركاتهم بحيث ينعكس ذلك على تحسين خدماتهم التي تقدم للجمهور (Prenner, 1991) .

وعلى أية حال ، فانه يجب على مدير المبيعات أن يقوم بوضع واتخاذ القرارات
الاستراتيجيه والتكتيكيه ، وعند عمل ذلك فانه يجب أن يركز على معرفه مدى تأثير الارباح
للمبيعات والقرارات للمزيج الترويجى على أهداف الاقسام والاجزاء التي توجه وتركز الجهود
التسويقيه عليها . فعن تتبع دخل المبيعات الى الاقسام أو الاجزاء السوقيه وربط هذا
الدخل بالتكاليف التسويقيه ، فان مدير التسويق يستطيع تحسين ورقابه القرارات فيما
يتعلق بهدف الربحيه للمنشأة .

ان تقسيم السوق الى أجزاء متجانسه من العملاء سوف يمكن اختيار أى جزء كهدف
سوقى يجب الوصول اليه . ان المنطق وراء تقسيم السوق الى أجزاء متجانسه هو أن السوق
لسلعه ما يتكون من مستهلكين وعملاء والذين يختلفون فى خصائصهم الشخصيه أو
يختلفون من حيث طبيعه البيئه الذين يعيشون فيها ، وبناء على ذلك نجد أن بعض
أبعاد الطلب لمنتج ما تختلف أيضاً . ويمكن للمنشأة أن تزيد من أرباحها عن طريق تحويل

السوق ذات خصائص الطلب غير المتجانسه أو المختلفه الى مجموعه من الاسواق التتى بالرغم من اختلاف كل منها عن الاخرى الا أن كل سوق منها يكون متجانسا داخليا أكثر من ذى قبل .

معايير الاداء

يتطلب وضع معايير الاداء لرقابة الانشطة البيعية المختلفه القيام بتحليل أعمال المبيعات حتى يتم تحديد الواجبات والانشطة التتى يتوقع من رجال البيع القيام بأدائها ، وهذا يتوقف على طبيعة الاستراتيجية التتى تم الاعتماد عليها فى علمية البيع . ان الهدف من وضع معايير الاداء هو قياس جودة أداء رجال البيع والهيئه البيعية فى القيام بالانشطة التتى تكلف بها كل منهم . وأيضا المعرفه بالسوق واجمالى المبيعات المرتقبه وحجم المبيعات التتى يتسطيع كل رجل بيع بيعها فى المناطق المختلفه ، وتقييم العملاء المتوقعين من حيث الطبقة والحجم وخلافه ، وتقييم نقاط القوة والضعف بالنسبه للمنافسين وكذا الممارسات والسياسات المتعلقة بهم . وأيضا معرفة مدى الاختلافات فى المصاريف فى كل منطقه من المناطق البيعية . هذا ومن الاهميه بمكان أن يتم الاخذ فى الحسبان عند وضع المعايير العوامل التتى تؤثر على حجم المبيعات ولايستطيع رجل البيع التحكم فيها والتتى قد تختلف من حيث الدرجة والحجم من منطقه الى أخرى .

معايير الاداء الكميّه

يوجد عموما العديد من المعايير الكميّه التتى يمكن استخدامها للحكم على أداء رجل البيع ومن أهمها الاتى (Still & Cundiff, 1969) :

الحصص البيعية : تستخدم الحصص البيعية كأهداف كميّه حيث يتم توقيع الحصص البيعية الى رجال البيع أو الوحدات من المناطق البيعية . والهدف من تحديدها تحفيز وودفع الاداء وتقييمه من خلال العمل على تحقيق توقعات الادارة ، وبالتالي فان الحصص تستخدم كمقاييس للاداء وذلك من أجل ملاحظة وتحديد نقاط القوة والضعف فى علمية البيع . هذا ويمكن أن تكون الحصص البيعية فى صورة نقديه أو فى صورة وحدات من المنتج . وتحدد الحصة البيعية كما تم شرحها من قبل الكميّه من حجم المبيعات والتتى ترغب الادارة فى تحقيقها فى فترة زمنيّه معينه . ويتم تحديد تلك الحصص بناء على المعلومات المتوافره عن السوق . فيتم أولا التنبؤ بحجم المبيعات الكلى المتوقع بالنسبه

للمنتج الذى تقوم المنشأة بإنتاجه ليتم تحديد حجم المبيعات فى كل قطاع أو منطقته من المناطق البيعية . وعليه فان التنبؤ بالمبيعات بدقه يتم بناء عليه تحديد حصص بيعيه واقعيه يمكن تحقيقها وذلك بناء على الدراسه الدقيقه لجميع العوامل والمؤثرات فى السوق ، هذا وقد تم شرح الاسس التى يتم بناء عليها اعداد الحصص البيعيه فى الفصل الخاص بذلك .

نسبة مصاريف البيع الى حجم المبيعات: يقوم مدير المبيعات باستخدام هذه النسبه حتى يستطيع رقابة العلاقه بين مصاريف البيع وحجم المبيعات، ومن الضرورة بمكان القيام بوضع نسبته لكل رجل بيع وذلك نظرا لان مصاريف البيع يمكن أن تتغير من منطقه الى أخرى ويرجع ذلك الى وجود العديد من العوامل التى يمكن التحكم فيها والتى لا يمكن التحكم فيها والتى تؤثر على مصاريف البيع من منطقه الى أخرى . ويمكن استخدام تلك النسبه كأداة للرقابه وذلك بعد التأكد تماما من أنها نسبته واقعيه ويمكن تحقيقها ، وتعتبر تماما عن الظروف فى الواقع العملى فى المنطقه والا فانها تصبح لافائده منها . ومن الاهميه بمكان ملاحظة أن رجال البيع عموما يقع على عاتقهم عبء تحسين تلك النسبه وذلك عن طريق التخفيض من المصروفات وزيادة حجم المبيعات ، ولكن يجب مراعاة الا يتم تخفيض المصروفات على حساب الكفاءة فى تقديم الخدمات وتحقيق رضا العملاء . وعلى أية حال ، فان استخدام تلك النسبه فى الرقابه على أداء رجال البيع قد لا يكون عادلا تحت كل الظروف والمواقف وذلك نظرا لاختلاف الربحيه لكل منتج من المنتجات المباعه . هذا بالاضافه الى أن الظروف المتعلقة بالمنشآت عموما تؤثر على تلك النسبه . وأيضا فانه يوجد اختلاف فى وجهات النظر على ماهية المصروفات التى يمكن اعتبارها وتدخل ضمن المصروفات البيعيه . فنجد أن بعض المنشآت قد تدخل المصروفات غير المباشره على العنصر من ضمن المصروفات البيعيه مثل مرتبات المشرفين ومديرى الفروع والاعلان القومى . والبعض الآخر يدخل فيها فقط المصروفات المباشره والتى تحدث بواسطه رجل البيع والذى يستطيع التحكم فيها . ونجد أيضا أن البعض قد يدخل المكافآت البيعيه ومرتب رجل البيع ضمن تلك المصروفات البيعيه . وعلى أية حال ، فان تلك النسبه عموما يتم استخدامها فى المنشآت التى تقوم ببيع المنتجات الصناعيه أكثر من المنشآت التى تقوم ببيع السلع الاستهلاكيه ، ويرجع السبب فى ذلك عادة الى الاختلافات التى يمكن أن تحدث عند القيام بعملية البيع ، وذلك فيما يتعلق بطبيعة الخدمات المقدمه للسلع الصناعيه بالمقارنه بالسلع الاستهلاكيه .

النسبه المتعلقه بصافى الربح للمناطق البيعيه أو الهامش الاجمالى الى المبيعات :

ان الهدف من استخدام تلك النسبه فى عملية التقييم هو توجيه اهتمام رجل البيع الى

ضرورة تحقيق التوازن بين مختلف المنتجات والعملاء عند القيام ببيع منتجات مختلفة من حيث هامش الربحية . ويمكن لرجل البيع التأثير على تلك النسبة عن طريق زيادة حجم المبيعات وتخفيض المصاريف البيعية وتوجيه الانتباه الى بيع المنتجات ذات الهامش الكبير والتي تتطلب عادة مجهود كبير من رجل البيع وأيضا تكريس الوقت والجهد للمستهلكين الحاليين والمتوقعين والاكثر ربحية . وبالتالي فان نسبة صافي الربح يعتبر وسيلة لرقابة حجم المبيعات والمصروفات وصافي الربح . أما نسبة الهامش الاجمالي تعتبر أداة لرقابة حجم المبيعات والربحية النسبية لمزيج المبيعات (المبيعات لمختلف المنتجات الى مختلف العملاء) ولكنها لا تخدم في رقابة المصروفات المتعلقة بالحصول على اشباع الطلبات . وعلى أية حال ، فان كلا من نسبة صافي الربح والهامش الاجمالي لهما بعض العيوب ومنها ان رجل البيع قد يركز بصورة أكبر على المنتجات ذات الربحية الاكبر ويهمل المنتجات الجديدة والتي قد تكون أفضل في الاجل الطويل والتي قد تكون أقل ربحية ، كما أن صافي الربح يتوقف على سياسته التسعيرية للمنشأة ومصروفات النقل والتسليم وأيضا نجد أنه يوجد مشكلات متعلقة بالكيفية التي سوف يتم بها توزيع المصاريف البيعية على المناطق المختلفة فهذا أيضا يؤثر على صافي الربح .

نصيب المناطق من السوق : ويستخدم هذا المعيار حتى يمكن للمنشأة مراقبة نصيبها من السوق على أساس كل قطاع أو منطقة من المناطق البيعية . ويتم تحديد نصيب المناطق من السوق وذلك عن طريق التحليلات الاحصائية والتنبؤ باتجاهات السوق . ويعتبر نصيب كل منطقة من السوق هدف أمام رجل البيع . وتقوم المنشأة بمقارنة مبيعات المنشأة مع المبيعات في الصناعات لكل منطقة وبذلك يمكنها قياس مدى فاعلية رجل البيع في الحصول على النصيب المفروض للمنشأة من السوق . ويمكن للمنشأة أيضا رقابة مزيج المبيعات وذلك بالقيام بوضع نسبة لنصيب كل سلعة من السوق ولكل فئة من فئات العملاء .

مقياس فاعلية تغطية المبيعات : ويتكون هذا المقياس من نسبة عدد المستهلكين المرغوبين الى اجمالي العدد المرتقب في منطقه . ويتم عمل ذلك المقياس بعد الدراسة للمشتريين المرتقبين في كل قطاع من القطاعات .

نسبة تكرار الاتصال : ويتم حساب تلك النسبة وذلك عن طريق قسمة عدد الاتصالات لرجل البيع بالنسبة لفئة معينه من العملاء على عدد العملاء في هذه الفئة في قطاعه . وعن طريق القيام بوضع عدة نسب لمختلف الطبقات من العملاء يمكن للإدارة توجيه أنشطة رجال البيع الى تلك الحسابات التي يحقق طلباتها أرباح أكثر . ويجب عند

وضع معيار نسبة تكرار الاتصال أن يتم مراعاة أن النطاق بين كل اتصال لرجل البيع لكل طبقه من العملاء تكون ملائمه وذلك حتى يمكن مراقبة النطاق من الوقت بين كل اتصال لرجل البيع على كل طبقه من العملاء المتوقعين . فيجب ألا تكون الفتره قصيره بحيث يتم الحصول طلبات صغيره غير مربحه أو الفتره طويله بحيث يمكن أن يتم فقد المبيعات للمنافسين فى السوق .

الاتصالات اليوميه : ان رجال البيع عند بيع السلع الاستهلاكيه يكونون على اتصال دائم بالعملاء . وبالتالي فانه من المفضل أن يتم وضع معيار لعدد مرات الاتصال اليوميه . وذلك حتى يمكن مساعدة رجال البيع الذين يقومون بعمل اتصالات قليله فى اليوم، فيمكن مساعدتهم فى تحديد مساراتهم اليوميه ، ومساعدتهم على التخطيط لكيفية عمل الاتصالات دون انتظار وقت كبير . وأيضا مساعدة رجال البيع الذين يقومون بعمل اتصالات كثيره حتى يمكنهم عمل تلك الاتصالات على أفضل وجه ممكن .

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه يجب عمل معايير مستقلة لكل منطقه من المناطق حتى يمكن مراعاة الاختلافات بين كل منطقه وأخرى ، فظروف المواصلات والطرق ورغبات العملاء تختلف من منطقه الى أخرى وأيضا فان ظروف المنافسه تختلف من منطقه الى أخرى .

نسبة الاتصال للطلبية : تساعد هذه النسبه على قياس مدى فاعلية رجال البيع فى الحصول على الطلبية . ويتم حساب هذه النسبة عن طريق قسمة عدد الطلبيات التى يتم الحصول عليها بواسطة رجل البيع فى فترة زمنية معينه على عدد الاتصالات . ونظرا لان قدرات رجل البيع تختلف باختلاف طبقات وفئات العملاء ، وعليه فانه من الاهميه بمكان وضع معيار لكل طبقه من طبقات العملاء لكل رجل بيع فى المنطقه . وهذه النسب التى يتم وضعها تمكن الادارة من مساعدة رجل البيع فى حالة انخفاض نسبه معينه من تلك النسب عن المعيار الموضوع . فيمكن للادارة مساعدة رجل البيع على تحسين فاعليته عندما تنخفض بالنسبه لطبقه معينه من العملاء . فبعض رجال البيع يمكن أن يكونوا على درجه من الفاعليه فى التعامل مع المشتريين للاحجام الصغيره والبعض الآخر قد يكونوا ضعفاء فى التعامل مع المشتريين للاحجام الكبيره .

متوسط التكلفة لكل اتصال : يجب أن يتم وضع معايير فرديه لكل قطاع من العملاء فيما يتعلق بتكلفة الاتصال ، وذلك حتى يمكن تخفيض تكرار الاتصال لقطاع معين ذات استجابته للطلبات صغيره . وأيضا يتم الاهتمام بتلك النسبه من جانب الادارة حينما

ترغب فى تخفيض التكاليف ومحاولة أن تكون الاتصالات مربحه •

متوسط حجم الطلبية : قد تقوم بعض المنشآت بوضع معيار لمتوسط حجم الطلبية لكل طبقه من طبقات العملاء ، والهدف من ذلك هو رقابة تكرار الاتصال لمختلف الطلبات من العملاء •

الانشطة غير البيعية : ان الهدف من وضع معيار للانشطة غير البيعية (مثل عقود الاعلان التعاونيه، الوجهات للوسطاء، التدريب لرجال التوزيع، والقيام بتحسين وعمل سمعه للعملاء الموزعين الى غير ذلك) هو تقييم فاعلية رجل البيع فى القيام بتلك الانشطه • وخصوصا اذا كان هناك بعض الانشطه ذات الاهمية للمنشأة والتي يجب على رجال البيع القيام بها • وهذا يمكن رجال البيع من التخطيط لمجهوداتهم وتوزيع الوقت بين الانشطه البيعية وغير البيعية •

معايير الاداء الوصفيه •

يتم استخدام معايير الاداء الوصفيه عموما عندما ترغب الادارة فى تقييم خصائص الاداء لرجل البيع والهيئه البيعية والتي توء ثر على نتائج البيع والتي لا يمكن تقييمها باستخدام معايير كميّه ، ويتم بناء على ذلك تقييم بعض الابعاد لاداء رجال البيع والهيئه البيعيه باستخدام الحكم الشخصى • فيمكن مثلا أن يتم التقييم لرجال البيع عن طريق ترتيبهم بناء على قائمه فحص مفصله من العوامل الشخصيه ويتم تقييم رجال البيع بناء على النقاط النهائيه للترتيب •

وتقوم بعض الشركات باستخدام أنظمة ترتيب الجودة لتقييم أداء رجال البيع والبعض الاخر يستخدم أنظمة الترتيب الكمي • وتستخدم أنظمة الترتيب الكمي لاغراض تحديد مستويات المكافآت ، أما أنظمة ترتيب الجوده فتستخدم فى تحسين وتنمية وتطوير رجال البيع •

وعلى أية حال فان استخدام الحكم الشخصى للمدير عادة ما يلعب دورا أساسيا فى تقييم أداء رجال البيع والهيئه البيعية • وتقوم كل منشأة بوضع معايير الاداء الوصفيه المتعلقة بها وذلك بناء على توصيف الاعمال لديها • ان درجة دقة واعتمادية التقييم الوصفى لاداء رجال البيع يعتبر داله فى مدى نضج وحساسية وقدرة الحكم الشخصى للمدير على عمل التقييم • وعلى أية حال فانه غالبا ما يتم استخدام معايير الاداء الكميّه والوصفيه عند القيام بتقييم الاداء حتى تتوافر الدقه والاعتماديه والمصداقيه •

قياس الاداء الحقيقى

لكى يتم قياس الاداء الحقيقى فانه لابد من جمع المعلومات عن أداء رجال البيع والهيئة البيعية . ويجب هنا أن يتم تحديد درجة الحاجة الى معلومات معينه ، ومصدر الحصول على تلك المعلومات واستخدام طرق معينه للحصول على البيانات اللازمه . وعادة ما يتم الحصول على المعلومات من سجلات المصروفات والمبيعات والتقارير المختلفه سواء المعبده بواسطة رجال البيع أو بواسطة أفراد آخرين . وعموماً فإن الطرق المستخدمه للحصول على المعلومات تعتمد أساسا على المصادر التى سيتم الحصول منها على المعلومات فيمكن استخدام طرق الملاحظه أو التقارير أو خلافه .

ويوجد العديد من التقارير التى يقوم باعدادها رجال البيع ومنها تقارير الاتصال ، وتقارير المصروفات ، وتقارير خطة العمل ، وتقارير المنشآت الجديده والاساسيه ، وتقارير المبيعات المفقوده ، وتقارير الشكاوى والتسويات ، وتقارير عن الظروف العامه للمنشآت . أيضا يقوم رجال الادارة سواء المدير التنفيذى ومشرف المبيعات باعداد التقارير عن رجال البيع وأداء هم الحقيقى . وعلى أية حال ، فإن الهدف من اعداد التقارير هو الامداد بالمعلومات الضرورية لتقييم أداء رجال البيع ، وأيضا تساعد التقارير فى عملية تخطيط رجل البيع للعمل ، وأيضا تمد التقارير بمعلومات عن العملاء فيما يتعلق بشكلاوهم واقتراحاتهم وردود أفعالهم فيما يتعلق بالمنتجات الجديده ، وسياسات الخدمات والتغيرات فى الاسعار والحملات الاعلانيه الى غير ذلك ، وأيضا تساعد التقارير فى جمع المعلومات عن أنشطة المنافسين فيما يتعلق بالمنتجات الجديده واختبارات السوق ، والتغيرات فى الترويج والاسعار وسياسة الضمان ، وتمد أيضا التقارير بمعلومات عن الظروف الاقتصادية والتغيرات التى تحدث بها وأيضا تمد بمعلومات ضرورية لبحوث التسويق الى غير ذلك .

التقييم والمقارنه واتخاذ قرار والمتابعه

ان تقييم أداء رجال البيع ليس بالسهولة المتصوره وكما تم توضيحه من قبل أن العمليه تحتاج الى الكثير من الحذر وأخذ العديد من المتغيرات فى الحسبان حتى يتم عمل تقييم عادل . ويجب أن يتم تجنب المقارنه العشوائيه والاليه للاداء الحقيقى مع المعايير على قدر الامكان . وذلك نظرا لان المعايير التى تم وضعها اذا لم تأخذ فى الحسبان كل رجل بيع على حده والظروف المحيطه به ، فانها قد لا تكون صحيحه فى القيام بعملية التقييم ، هذا ونجد أنه من الصعوبه بمكان ان لم يكن من المستحيل أن

أن تقوم المنشأة بوضع معايير لكل رجل بيع على حده وذلك نظرا للصعوبات المادية والبشرية وغيرها . هذا بالإضافة الى أنه قد يوجد بعض العقبات عند القيام بعملية مقارنة الاداء الحقيقي مع المعايير الموضوعه وذلك كما فى حالة وجود عدد من رجال البيع يتعاملون مع نفس طبقة العملاء ، أو اذا كانت طبقة معينه من العملاء يقومون بالتعامل مباشرة مع المنشأة . هذا ويجب الاخذ فى الاعتبار أن عملية القيام بتقييم فاعلية أداء البيع تتطلب أكثر من مجرد عملية مقارنة الاداء بالمعايير الكمية الموضوعه . فيجب أن يتم أيضا أخذ المعايير الوصفية بعين الاعتبار . فقد لا تحكم المعايير الكمية على الاداء لرجل البيع حكما سليما وخصوصا اذا تم الاخذ فى الحسبان الاجل الطويل . وبالتالي فان المعايير الوصفية والحكم الشخصى للمقيم يجب أن يتم أخذه فى الاعتبار عند القيام بتقييم أداء رجال البيع .

ومن الاهميه بمكان اعتبار الاتجاهات فى الاداء ومقارنة ماهو مسجل لدينا فيما يتعلق بأداء رجال البيع وما اذا كان هناك تحسن أم لا ، فاذا كان يوجد تحسن فيما يتعلق بالاداء المسجل مع الاداء الحالى، فهذا يبشر بالخير حتى واذا لم يستطيع رجل البيع الوصول الى المعايير الموضوعه فعند طريق التشجيع والتوجيه يمكن لرجل البيع تحسين الاداء . وفى بعض الاحيان قد لا يستطيع رجال البيع الوصول الى المعايير الموضوعه وهنا وبالرغم من وجود تحسين فى الاداء بالمقارنه بالفترات السابقه * فهنا يجب على المنشأة أن تقوم باعادة تقييم المعايير الموضوعه فقد تكون غير واقعيه أو لم يتم أخذ جميع الاعتبارات والمتغيرات البيئيه والشخصيه فى الاعتبار، الى غير ذلك .

هذا ويمكن استخدام جماعات الرقابه والتجارب والاختبارات لقياس المتغير تحسنت الملاحظه مع الاخذ فى الحسبان تأثير باقى المتغيرات على النتائج . ويجب ملاحظة أن أداء رجل البيع يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات المتداخله والتي نجد أن بعض تلك العوامل والمتغيرات قد لا يستطيع رجل البيع التحكم فيها كاملا ، وبالتالي يجب مراعاة ذلك عند القيام بقياس الاداء .

ويجب مراعاة هنا أنه بعد أن يتم قياس الاداء والمقارنه يتم بناء عليها اتخاذ بعض القرارات حتى واذا لم يوجد اختلاف بين المعايير والاداء الحقيقى . فقد يرغب المدير فى تحسين أداء رجال البيع بطريقه أفضل ، وعليه يتخذ قرارات بضرورة التدريب والتحفيز والتوجيه وتغيير المعايير لتتلاءم مع ما يرغب فى تحقيقه . أما فى حالة وجود اختلاف فلا بد من اتخاذ قرارات تصحيحيه واعادة دراسة الموقف كاملا سواء ما يتعلق بالخطئه والاستراتيجيات الموضوعه أو بالمعايير حتى يتأكد من أن المعايير موضوعيه وحقيقه وغير

مبالغ فيها وبناء عليه يتم اتخاذ قرار بما يجب عمله .

ويجب الاخذ في الحسبان أن عملية الرقابة لا تتقف عند حد اتخاذ قرارات تصحيحية أو غير ذلك وإنما تمتد إلى المتابعة للقرارات التي تم اتخاذها والتأكد من اتى تلك القرارات قد ساعدت على تحقيق ما هو مرغوب على الوجه الافضل .

ومن الاهمية الاخذ في الحسبان أنه نظرا لزيادة المنافسة ونظرا للمعدل العالى للتطور فى المنتجات الجديدة ، فان وظيفة البيع أصبحت تشكل مركز لنجاح مواجهة المنافسة فى الاسواق . وهنا نجد أن المنشأة تواجه بالعديد من التحديات ومنها ————— الاتى (Kanter, 1991) : التحدى الاول ويتعلق بفهم من يكون العملاء وهل هى فئة واحدة أم أكثر من فئة ، وهل هم فى قطاع واحد أو أكثر من قطاع ، وهل يشملون منافذ التوزيع والوسطاء أم المشتري وهل المشتري صناعى أم نهائى الى غير ذلك . التحدى الثانى ويتعلق بتحويل العملاء الى اعضاء ، وذلك باشتراك العملاء فى عملية الابتكار ، ووجود لجان من العملاء فى مصنع الشركة لمتابعة الطلبات ورقابة الجودة والمواصفات الى غير ذلك . هذا ويجب أن يتم الاتصال الدائم بالعملاء من خلال الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث والمنتديات الثقافية وجماعات العملاء ونوادر العملاء ، ولجان العملاء التى تتواجد بأماكن الموردين الى غير ذلك . والتحدى الثالث ويتعلق بجعل العملاء حقيقيين لكل الموظفين ، والتركيز هنا يكون على جعل العملاء حقيقة بالنسبة لكل الموظفين والعاملين بالشركة وذلك بالتركيز على النتائج أو العوائد التى يهتم بها العملاء بدرجة أكبر من التركيز على الدرجات الكمية التى يتم اعطاءها وزن كبير عند رقابة الجودة ، وكثير من الشركات الصناعية تتسبب فى عزل أو ابعاد الهيئه البيعية عن الجوانب المرتبطة بالانتاج وتصميم المنتج متناسين أن معلوماتهم عن ملاحظات العملاء تكون مهمه فى ذلك ، ولذا فان بعض الشركات اليابانية بالمقارنه تدرج البيع المباشر ضمن برامج تدريب المدربين . والتحدى الرابع ويتعلق باستخدام معلومات العملاء لتحقيق الفائده لهم ، ويستخدم من الكمبيوتر فى ذلك حيث يمكن جمع المعلومات وتخزينها بالحاسب الالى عن العملاء بما يمكن من خدمتهم بصورة أكثر فاعليه وأكثر كفاءه . فالمعلومات عن رغبات العملاء وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والجوده والسعر ووقت تقديم الخدمات وخلافه يعتبر على درجه كبيره من الاهميه . وعلى سبيل المثال تستخدم بعض شركات التليفون المعلومات التى يقدمها العملاء لتحسين تقديم الخدمه لهم (مثلا عدم الاتصال بهم فى ساعات معينه) . والتحدى الخامس يتعلق بالحفاظ على الوعود بواسطة ادخال وتقديم التغيير . فيمكن الحفاظ على الوعود والعلاقه مع العملاء بتعليمهم أو تدريبهم

على كيفية استخدام المنتج وبمتابعة طلباتهم وبحل مشكلاتهم أو حتى بامدادهم بمنتجات جديدة . ان ادخال وتقديم التغيير هو عامل هام للحفاظ على وعود الشركة تجاه عملائها، وببداً ذلك حتى من الاعلان وصدقه ثم تحقيق ما يتم الاعلان عنه من وعود للمشترى بادخال التغيير، وهذا ما جعل عديد من الشركات تركز على الاعلان ليس فقط عن منتجات المنشأة وانما عن الشركة وادارتها ومنتجاتها وخدماتها المتطورة والجديده الى غير ذلك، ولكن يجب على الشركات أن تخطو خطوات نحو التغيير أبعد بكثير من مجرد الاعلان ، خطوات نحو تغيير الثقافات وتغيير البناء والمحتوى والذي ينعكس على أداء مرضى رجال البيع ونتائج فعاله من النشاط الترويجي .

هذا ونجد أن المديرين والهيئه البيعيه يمكنهم التغلب على العوائق التي تعوق زيادة أدائهم وتحسنه وذلك اذا كانت توقعاتهم عاليه . ولكن لو كانت توقعاتهم منخفضه فان ذلك سوف يشكل عقبه أمام زيادة أداء هم .

وعلى أية حال فان نجاح التغلب على عوائق زيادة أداء المديرين مرهون باعداد استراتيجيه تتضمن أهداف حيويه ، مع تعضيد جانب المديرين للاستعدادات ثم تحديد الاهداف على ضوء ذلك ، وتوقيع المسئوليات عن النتائج والرقابه الذاتيه ، مع عدم اغفال المتابعه لتحقيق الاهداف الحاليه والاضافيه .

ان حاجات العمل والطلبات على منتجات الشركة قد تكون متزايدة ، ولكن التوقعات قد لا تتوازن مع تلك الحاجات والطلبات . ان توازن التوقعات مع الاحتياجات والطلبات سوف يساهم بصورة حيويه في الوصول الى الأداء المرغوب (Kanter, 1991 A) .

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن نقل تلك التوقعات للعاملين ورجال البيع وجعلهم يتوقعون أن الادارة ترغب في انجازات أعلى من جانبهم ، سوف يساهم مساهمة كبيره في جعل العاملين ورجال البيع يعملون من أجل تحقيق الاهداف الحاليه والمستقبليه الطموحه . وفهم العاملين ورجال البيع للاستراتيجيه الموضوعه يعتبر خطوة هامه لزيادة توقعاتهم وانجازاتهم نحو تحقيق تلك الاهداف الطموحه . وذلك سوف يجعل هناك رضا أكبر عن العمل وعوائد أعلى متضاعفه من الناحيه الماديه والمعنويه للعاملين والهيئته البيعيه وللمنشأة (Schaffer, 1991) .

ومن الاهمية بمكان التأكيد هنا على أنه من خلال خبرة الادارة اليابانيه ، فان الشركات اليابانيه قد توصلت من خلال تقييمها لأنشطتها ولاقاء العاملين بها الى الحصول

على تغذية عكسيه ومعلومات توضح وتمكن من اتباع التكتيكات التالية عند اعادة صياغة خطة المنشأة (Rehfeld, 1990) : (١) اعداد الميزانية لمدة ستة أشهر (نصف سنويه) ، (٢) تحديد المشكله وليس وضع الذنب واللوم على العاملين حينما لا يتحقق الهدف ، وانما يجب على المدير مساعدة العاملين وعدم لومهم ، (٣) عدم الاعتماد على الماضى والسمعه السابقه ، (٤) الابقاء على التركيز ، (٥) تحويل كل شىء الى أرقام ، (٦) أهمية قيام المدير بمعرفة الشخص ككل ، (٧) اشراك الافراد فى القرار ، (٨) تقوية مجموعة البائعين الدوليين ، (٩) الحفاظ على زيارة العملاء وبناء النصيب من السوق ، (١٠) العمل على وجود مشرفين ذوى نشاط ومعرفة وخبره .

الرقابه من خلال تحليل أداء المبيعات الكليه

ان الرقبه تعبر بطريقه غير مباشره عن تقييم الاداء . فالرقابه تمد بمعلومات راجعه عن ما تم وما اذا كان يتمشى مع ما هو مطلوب ومرغوب أم لا . فبدون المعلومات الراجعه يكون من المستحيل الحكم عما اذا كان يوجد حاجه الى التحسين أم لا . ومتى يتم هذا التحسين وأين يتم وكيف يتم . فيعتبر اكتشاف المشكلات ومحاولة معالجتها قبل أن تتفاقم جزء حيوى من العملية الرقابيه .

ان وظيفة الرقابه ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط والميزانيات . ولكى تتم الرقابه بفاعليه ، فان المعايير الرقابيه يجب أن ترتبط ارتباطا تاما بالمسئوليه الفرديه ويتم تحديد نقاط الرقابيه الاستراتيجيه والتنفيذيه .

وعلى أية حال فان عملية الرقابه تتضمن وضع المعايير لاداء المبيعات ، وقياس الاداء الحقيقى والقيام بعملية المقارنه . واذا حدثت تغيرات أو انحرافات ، فانه يتم اتخاذ الفعل التصحيحي ومتابعة التصحيح ، كما قد يتطلب الامر مراجعة الخطط . ومن الجدير بالملاحظة أنه لكى يتم مقارنة الاداء الحقيقى بالمخطط ، ولكى يتم اتخاذ القرارات التصحيحيه بفاعليه فان تقارير الاداء يجب أن يتم اعدادها بسرعة فى الوقت المطلوب . ويجب الا يتم توقيع اللوم على رجال البيع دائما عند الانحراف عن الخطه وذلك نظرا لوجود العديد من العوامل الخارجيه التى ليست تحت سيطرته الكامله وتحت تحكمه .

وهنا تظهر أهمية ضرورة أن يقوم المديرين بادماج واشراك رجال البيع فى اتخاذ القرارات التى تهمهم ، وبجعل الرقابه تتم عن طريق من يهمهم الانجاز بدلا من فرضها

فقط من أعلى عن طريق الادارة العليا للشركة ، ويمكن ان يكون ذلك الاسلوب فعالا من خلال تشكيل لجان للرقابه أشبه بحلقات الجودة وفرق العمل لاستطلاع المشكلات والعمل على حلها . ومن ثم يمكن تقصى المشكلات بأرض العمل ثم الانتقال الى الخارج لاستطلاع المشكلات من جذورها بمتاجر التجزئه التى تبيع المنتج وباستطلاع آراء المستهلكين وانتقاداتهم ورغباتهم بخصوص منتجات الشركة . وأيضا فانه من الاهمية بمكان توجيه الاهتمام الى ضرورة الاختيار الفعال لرجال البيع وتدريبهم وتقييم أدائهم. وينصح باندماج رجال البيع فى عمل ذلك أيضا حيث تكون النتائج فيما يتعلق بالاداء مبهرة .

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن التقدم السريع لاية شركة يكمن فى اعتبار الاتى (Stayer, 1990) : (١) أن الافراد يريدون أن يكونوا ذو كيان وعظماء دائما ، (٢) ان الاداء يبدأ عن طريق خلق توقعات لدى كل فرد ، (٣) ان التوقعات تشتق جزئيا من الاهداف والروء به والاشارات والمعانى والمحتوى الذى يعمل الافراد فى اطاره (مثل نظم المكافآت، ممارسات الانتاج، ونظم القرارات الى غير ذلك ، (٤) ان أفعال المديرين تشكل التوقعات ، (٥) ان التعلم هو عمليه أو سبله وليس هدف، وكل روء به ثوء ثر فى خلق روءى أخرى خلاقه ، (٦) ان نتائج الشركة ثوء ثر على الافراد وعلى الاهداف .

وبعد هذا التحليل والعرض ، فانه من الضرورة التركيز على أنه يوجد العديد من أشكال التحليل التى يمكن أن يتم استخدامها لتقييم الاداء الكلى للبيع . وهذه الاشكال تتغير بناء على الشئ الذى يتم التركيز عليه ، فيمكن أن يتم التركيز على حجم المبيعات، التكاليف ، والارباح أو الانصبه من السوق أو غير ذلك . ومن الاهمية بمكان استخدام تلك الاشكال كلها عند التقييم . فكل الاشكال أو الطرق يمكن أن تمدنا بمساهمات على درجه من الاهمية والقيمة فى عملية اتخاذ القرارات . ويجب التنويه الى أن التركيز على الربحية يقيس كفاءة المنظمة ويحدد ما اذا كانت ستستمر فى السوق أم لا .

وعموما فانه يوجد العديد من الادوات أو المقاييس التى يمكن استخدامها لتقييم الاداء الكلى للمبيعات وأهمها : تحليلات المبيعات ، تحليلات النصيب من السوق ، تحليلات تكلفة التسويق (Hartely, 1979 ; Zikmund & D'Amico, 1986 ; Pa-tty & Hite , 1988; Still & Cundiff, 1969) . ويوجد بالاضافة بعض المعايير التى تستخدم فى قياس أداء رجال البيع . ويجب ملاحظة أنه عند تقييم أداء المبيعات ، فانه يجب أن يتم استخدام الادوات على أساس مستمر وحالى وذلك حتى

يمكن الامداد بالمعلومات الراجعة التي تعتبر على درجه من الاهميه لاتخاذ القرارات بتصحيح الاخطاء فى حالة الضرورة • وأيضا فانه بدون وجود معلومات عن الاداء السابق لا يمكن مقارنة الاداء الحالى بالاداء السابق • ونظرا للتغير المستمر فى الظروف وعدم ثبات السوق وزيادة المنافسه وتغيير متطلبات العملاء والمستهلكين أو حدوث تغيرات فى رقابة الجودة أو فى جداول التسليم ، وكل هذه التغيرات قد لا يمكن ملاحظاتها فى الاجل القصير •

ومن الاهميه بمكان التنويه الى أنه سوف يتم التركيز فى هذا الفصل على تحليلات المبيعات ، تحليلات النصيب من السوق ، وتحليلات التكاليف التسويقية ، وقد تم التركيز من قبل على تقييم أداء رجال البيع •

تحليلات المبيعات •

ان أى تحليل لحجم المبيعات يجب أن يبدأ بتحديد حجم المبيعات المرتقبه أو المتوقعه (أى تحديد أقصى حجم للمبيعات ممكن أن يتم بيعه فى المنطقه أو التنبؤ بحجم المبيعات) ويمكن أيضا استخدام مبيعات العام السابق كوسيله للمقارنه مع المبيعات الحاليه حتى يمكن تقييم أداء المنشأة والحكم عليه • وعادة ما يوجد فى كل منشأة اتجاه لوجود اختلافات فى أداء المبيعات بين المناطق البيعيه ، والمنتجات ، ورجال البيع ، والعملاء • وهذه الاختلافات تتوازن مع بعضها البعض أو قد تختفى عندما يتم تحليل الاداء الكلى للمبيعات أو الاداء الكلى للنصيب من السوق • وهذا ما يعرف بمبدأ الـ Iceberg Principle " (فكما نجد أن الجزء الطائف من قطعة الثلج فوق الماء يمكن رؤيته بينما معظم القطع يختفى تحت سطح الماء ولا نعرف عنه الكثير) • فنجد أن معظم المشكلات الظاهرة على السطح فى منشآت الاعمال يمكن أن تختفى عندما يتم الاخذ فى الاعتبار أرقام المبيعات الاجماليه فقط • فمثلا نجد أن الاداء الضعيف للمبيعات مع أحد العملاء يمكن أن يختفى أو لا يظهر كاملا نظرا لوجود زيادة فى المبيعات لطبقات أخرى من العملاء • وهذا يعنى أنه يمكن أن تكون الاشياء على السطح تبدو على ما يرام ولكن اذا نظرنا تحت السطح فانه يمكن أن يتضح الكثير •

والمشكلة التي يمكن أن تحدث هو تحول العميل ذو المبيعات المنخفضه الى أى مورد آخر، وقد يرجع السبب فى ذلك الى عدم التفاهم والاتفاق مع رجل البيع ، أو الى سوء رقابة الجودة ، أو الى اختلاف السعر عن السوق ، أو الى زيادة حساسية العميل للمنافسه الى غير ذلك • وبالتبعيه فانه عن طريق تحديد وتعريف المشكلات العميقه (م ٦٤ - التسويق والفراغ ج ٣)

والتي لا تظهر فوق السطح ، فان مبدأ الايسبيرج يمكن أن يوضح عددا من البدائل للإدارة ولكن بدون التحليلات المفصلة للمبيعات وللارقام الفرعية ، فان الابعاد المختفيه من الاداء لا يمكن دراستها بالسرعه الكافيه التي تمكن من معرفتها واتخاذ ما يلزم بشأنها .

التحليلات بناء على المناطق الجغرافيه : يمكن للمنشأة أن تقوم بتحليل أداء المبيعات جغرافيا باستخدام عدة مداخل . فلو أنه قد تم وضع نظام الحصة البيعيه لكل رجل بيع ولكل منطقه ، فان أى انحرافات للمبيعات عن هذه الحصة يمكن أن يمسد بمعلومات مرتده على درجه من الاهميه لعمل تحليلات أكثر واتخاذ فعل تصحيحي .

ويوضح الجدول التالي (٣١) أداء المبيعات لمنشأة ما لمدة الستة اشهر الماضيه لسنة — ١٩٩٠ . ويتضح من الجدول أن المنطقه د تعاني العديد من الصعوبات . وهنا يجب ملاحظة أنه اذا تم النظر الى الرقم الاجمالى للانحراف للمنطقه لوجدنا أن الانحراف هو ٤٠.٠٠٠ جنيه ، وهذا أقل من الخطه الموضوعه ، بينما الانحراف فى منطقته د بمفردها هو ٤٤٠.٠٠٠ جنيه ، واذا تم عمل استفسار واستقصاء عن هذه المنطقه لمعرفة موقع الخطورة أو نقاط الضعف وذلك عن طريق معرفة الانحرافات فى المقاطعات المكونه لهذه المنطقه ، وكما هو موضح فى جدول (٣٢) فانه يتضح أن نقطة الخطورة تتمثل فى نقطه واحده وهى المقاطعه ك ، والتي تنخفض فيها المبيعات بمقدار ٤٩٠.٠٠٠ جنيه أقل من الخطه (الحصه البيعيه) أى بما يعادل ٧٥٪ من الحصة البيعيه لهذه المقاطعه . ان هذه التحليلات الاكثر تفصيلا لم توضح لماذا تنخفض المبيعات ولكنها تحدد منطقه وجود المشكله والتي تحتاج الى استقصاء أكثر لمعرفة الاسباب . وهذا يوضح مبدأ الايسبيرج والذي يتضح منه أن الرقم الاجمالى قد يخفى الكثير من المشكلات الخطيره والتي تكون موجوده ولكنها لا تكون ظاهره على السطح .

جدول (٣١) : أداء المبيعات للمناطق (أثناء الفترة من يناير الى يونيه) لعام ١٩٩٠ بالالف جنيه .

المنطقه	الحصه البيعيه	المبيعات الحقيقيه	الاختلاف	المبيعات الحقيقيه كنسبه من الحصه
أ	١٠٦٠٠	١٠٧٥٠	١٥٠ +	١٠١٪
ب	٩٢٠٠	٩٣١٠	١١٠ +	١٠١٪
ج	٧٨٠٠	٧٦٤٠	١٦٠ —	٩٧٪
د	٧٦٠٠	٧١٦٠	٤٤٠ —	٩٤٪
هـ	٨٠٠٠	٨٣٠٠	٣٠٠ +	١٠٣٪
	٤٣٢٠٠	٤٣١٦٠	٤٠ —	٩٩٪

جدول (٣٢) أداء المبيعات للمنطقة د (يناير - يونيو) سنة ١٩٩٠ بالالف جنيه.

المقاطعات للمنطقة د	الحصة البيعية	المبيعات الحقيقية	الاختلاف	المبيعات الحقيقية كنسبه من الحصة
و	١٨٠٠	١٨٨٥	٨٥ +	١٠٤٧٪
س	١٢٠٠	١٢١٥	١٥ +	١٠١٢٪
ح	١٠٠٠	١٠٥٠	٥٠ +	١٠٥٠٪
ط	١٦٠٠	١٥٠٠	١٠٠ -	٩٣٧٪
ك	٢٠٠٠	١٥١٠	٤٩٠ -	٧٥٠٪
الاجمالي	٧٦٠٠	٧١٦٠	٤٤٠ -	٩٤٢٪

وعندما لا يتوافر نظام الحصة البيعية أو عندما لا تكون الحصة بالدقه المطلوبه وتعكس المبيعات المرتقبه في المناطق الجغرافيه ، فانه يتم استخدام مقياس محدد للمبيعات المرتقبه ، وللتوضيح نفترض أن مبيعات منشأة ما في سنه ما كانت كالآتي :

١٠٠٠٠٠٠٠	مدينه أ
٥٠٠٠٠٠٠٠	ب
٥٠٠٠٠٠٠٠	ج
٩٥٠٠٠٠٠٠	د
٢٠٠٠٠٠٠٠٠	هـ
٥٠٠٠٠٠٠٠٠	

وبوضح الجدول (٣٣) ، (٣٤) التحليلات لاداء المبيعات وذلك باستخدام مقياس معين للسكان وللدخل ، وبفرض أن مقياس السكان الموزون هو ٤ر ومقياس الدخل الموزون هو ٦ر .

جدول (٣٣) : تحديد مقياس مركب للمبيعات المرتقبه .

المدينه	السكان بالالف	النسبه لكل مدينه من الاجمالي	دخل الشراء الفعال لعام ١٩٩٠	النسبه لكل مدينه	المقياس المرتقب*
أ	٣٠٠٠٠	٣٥٣٪	٩٠ بالمليون	٣٨٣٪	٣٧١٪
ب	٢٥٠٠٠	٢٩٤٪	٣٧	١٥٢	٢١٢
ج	١٥٠٠٠	١٧٦٪	١٨	٧٢	١١٢
د	٩٠٠٠	١٠٦٪	٣٠	١٢٨	١١٩
هـ	٦٠٠٠	٧١٪	٦٠	٢٥٥	١٨١
	٨٥٠٠٠	١٠٠ر	٢٣٥	١٠٠ر	١٠٠ر

جدول (٣٤) : الانحرافات لاداء المبيعات عن المبيعات المرتقبة (بالالف جنيه) •

المدينة	المقياس المرتقب	المبيعات الحقيقية بالالف جنيه	المبيعات المرتقبة بالالف جنيه	الاختلاف بالالف جنيه	المبيعات الحقيقية كنسبة من المرتقب
أ	٣٧١	١٠٠٠	١٨٥٥٠	٨٥٥٠ -	٥٣٩٪
ب	٢١٢	٥٠٠	١٠٦٠٠	٥٦٠٠ -	٤٧٢٪
ج	١١٧	٥٥٠	٥٨٥٠	٣٥٠ -	٩٤٠٢
د	١١٩	٩٥٠	٥٩٥٠	٣٥٥٠ +	١٥٩٧
هـ	١٨١	٢٠٠٠	٩٠٥٠	١٠٩٥٠ +	٢٢٠٩٩
		٥٠٠٠	٥٠٠٠	-	

* تم حساب المقياس الموزون باستخدام وزن السكان وهو ٤ر ووزن الدخل ٦ر كالآتي:

$$\begin{aligned}
 ٤ر (٣٥٣) + ٦ر (٣٨٣) &= ٣٧١ \text{ ر } \% \\
 ٤ر (٢٩٤) + ٦ر (١٥٧) &= ٢١٢ \\
 ٤ر (١٧٦) + ٦ر (٧٧) &= ١١٧ \\
 ٤ر (١٠٦) + ٦ر (١٢٨) &= ١١٩ \\
 ٤ر (٧١) + ٦ر (٢٥٥) &= ١٨١
 \end{aligned}$$

• تم حساب المبيعات المرتقبة عن طريق ضرب المقياس المرتقب \times اجمالي المبيعات (وهي ٥٠٠٠٠٠٠٠) ومن الجدير بالملاحظة أنه يجب الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل عند القيام بالتحليل ، هذا بالإضافة الى أنه اذا تم تغيير مقياس السكان والدخل فان النتائج يمكن أن تتغير •

التحليلات بناء على رجال البيع وطريقة البيع : ان تحليلات المبيعات بناء على

المناطق الجغرافية متشابهة مع التحليلات بناء على رجال البيع وذلك نظرا لان غالبية المنشآت تقوم بتوقيع رجل بيع واحد لكل منطقته عادة ، وبالطبع فان ذلك يمكن أن يتغير، وفي بعض الحالات قد يكون من المفضل تحليل المبيعات بناء على الطلبات بالبريد أو التليفون أو البيع المباشر • فالمنشأة يمكن أن تجد أن الاتصال المباشر قد لا يكون عمليا من الناحية الاقتصادية بالنسبة للعملاء ذات التعاملات والصفقات الصغيرة وبدلا من فقد هوء لاء العملاء وتحولهم الى موردين آخرين ، فانه يتم بذل بعض الجهود لتحويلهم الى البيع عن طريق التليفون أو البريد • ان تحليل المبيعات بهذه الطريقة يمكن أن يوضح مدى فاعلية هذه الجهود ، ويعكس المشكلات الظاهرة والتي قد تتطلب إعادة تقييم الخطه ، أو توضيح الحاجه الى زيادة التركيز على طرق المبيعات الأكثر كفاءة واقتصاديه •

التحليلات بناء على العملاء : يمكن أيضا استخدام التحليلات بناء على العملاء ، وذلك لكي يتم اكتشاف الانحرافات في الاداء . ففي المثال السابق في جدول (٣٢) لو نظرنا لوجدنا أنه يجب أن يتم استخدام التحليلات بناء على العملاء والمنتج لكي يمكن معرفة المشكله وتحديد أسباب الانحراف (أو ضعف الاداء) في المنطقه د ، ويوضح الجدول (٣٥) تحليلات أداء المبيعات بناء على استخدام الجهات المتعامله مع المنشأة .

جدول (٣٥) : أداء المبيعات بناء على العملاء للمنطقه د ، عن الفتره يناير - يونيه لسنة ١٩٩٠) بالالف جنيه .

العملاء	الحصه البيعيه	المبيعات الحقيقيه	الاختلاف	المبيعات الحقيقيه كنسبه من الحصه
المتجر أ	١١٠٠	٦٠٠	٥٠٠ -	٥٤ر٥ %
ب	١٢٠٠	١٦٠٠	٤٠٠ +	١٣٣ر٣ %
متجر الخصم أ	١٣٠٠	١٧٠٠	٤٠٠ +	١٣٠ر٨ %
ب	١٥٠٠	٧٠٠	٨٠٠ -	٤٦ر٢
تاجر الجملة أ	٧٠٠	٦٥٠	٥٠ -	٩٢ر٩
ب	٨٠٠	٧١٠	٩٠ -	٨٨ر٧٥
تجار التجزئه المستقلين	١٠٠٠	١٢٠٠	٢٠٠ +	١٢٠ر٠٠
	٧٦٠٠	٧١٦٠	٤٤٠ -	٩٤ر٢ %

ويتضح من الجدول (٣٥) في المنطقه أن المتجر أ ، ومتجر الخصم ب ، يوجد بهما انحراف شديد بين ما هو متوقع (الحصه) والمبيعات الحقيقيه ، أما تاجر الجملة أ ، ب فيوجد انحراف ولكن ليس كبيرا ، ومن الجهة الاخرى نجد أن المتجر ب ، ومتجر الخصم أ ، وتجار التجزئه المستقلين قد زادت مشترياتهم عما هو متوقع .

التحليلات بناء على المنتج : لكي يتم معرفة المشكلات في المنطقه د في المثال السابق ، فانه يجب أن يستمر التحليل بطريقه أكثر تفصيلا . ويوضح الجدول (٣٦) أن المبيعات الحقيقيه لكل من منتج أ ، هـ تنخفض كثيرا عن الحصه البيعيه .

جدول (٣٦) : أداء المبيعات بناء على المنتج في منطقه د (لفترة من يناير - يونيه لسنة ١٩٩٠) بالالف جنيه .

المنتج	الحصه البيعيه	المبيعات الحقيقيه	الاختلاف	المبيعات الحقيقيه كنسبه من الحصه
منتج أ	١٥٠٠	٦٠٠	٩٠٠ -	٤٠ر٠ %
منتج ب	٦٠٠	١٠٠٠	٤٠٠ +	١٦٦ر٧ %

جدول (٣٦) : مستمر:

منتج ج	٢١٠٠	٢٥٠٠	٤٠٠ +	١١٩.٥ %
د	١٤٠٠	١٨٦٠	٤٦٠ +	١٣٢.٩٠ %
هـ	٢٠٠٠	١٢٠٠	٨٠٠ -	٦٠.٠٠ %
	٧٦٠٠	٧١٦٠	٤٤٠ -	٩٤.٢ %

وعليه نجد أن استخدام تحليل رقم المبيعات الاجمالي قد يخفى وراءه الكثير من المشكلات والتي لا يمكن معرفتها الا بالاستمرار في التحليلات الاخرى وتحليل الرقم الاجمالي للمبيعات بناء على المناطق وطرق البيع والعملاء والمنتج الى غير ذلك حتى يمكن معرفة الانحرافات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

وبناء على ما سبق نجد أنه يجب أن تتوافر المعلومات لدى المنشأة بحيث تستطيع أن تقوم بتلك التحليلات . وأيضا نجد أن تحليلات المبيعات بمفردها قد لا تكفي في كل الاحوال وتحت كل المواقف للحكم على مدى كفاءة الاداء فيجب أن يتم أيضا قياس الكفاءة عن طريق مقارنة أداء المنشأة بأداء المنشآت الاخرى المنافسة في نفس المجال . وأيضا لم يتم عن طريق التحليلات السابقة معرفة ربحية المبيعات وما اذا كانت ملائمة أم لا وما اذا كان يوجد حاجة الى تطوير المنتجات أو التركيز على بعض العملاء أو خلافه .

تحليلات النصيب من السوق .

اذا نظرنا الى تحليل المبيعات السابق لوجدنا أنه لم يأخذ في الاعتبار مركز المنشأة بالمقارنة بالمنشآت الاخرى المنافسة . ان كل منشأة بالطبع ترغب في أن يكون مركزها أفضل من منافسيها . وبناء على ذلك ، فانه لابد من وجود مقياس للاداء يمكن استخدامه قياس النصيب من السوق للمنشأة بالمقارنة بالمنافسين ويساعد على دفع رجال البيع والادارة على التفوق واثبات الجدارة في السوق . فالمقياس الذي يقيس نصيب المنشأة من السوق يعتبر موء شرا رئيسيا على مدى كفاءة المنشأة بالمقارنة بالمنشآت الاخرى المماثلة .

وعلى أية حال ، فان تحليلات نصيب المنشأة من السوق يساعد على معرفة أماكن ومواقع المشكلات، وأيضا تساعد المعلومات المتعلقة بنصيب المنشأة من السوق على تجنب التأثيرات الضارة للعوامل الخارجية غير المتحكم فيها . ومثال ، لو أن المبيعات انخفضت عن العام السابق ولكن النصيب من السوق ظل ثابت أو أنه قد تحسن ، فان هذه الحالة

توضح أن الشركة تعمل بطريقة أفضل وأنه يوجد بعض العوامل المعاكسة والتي تؤثر على الصناعة في هذه الفترة ، ويمكن أن يوضح ذلك أيضا أن المجهودات التي يقوم بها رجال البيع ليست على ما يرام . وعموما فإن التغيرات في نصيب المنشأة من السوق عن الفترات السابقة بالانخفاض يوضح مركز تنافسي سيء بالنسبة للمنشأة ويحتم عليها بسبب ذلك الكثير من الجهد لاكتشاف الأسباب واتخاذ الأفعال التصحيحية . وأيضا يجب أن يتم متابعة الاختلافات في النصيب من السوق بين القطاعات والمناطق المختلفة لتحديد الأسباب وبذلك المجهودات المختلفة والمناسبة لكل قطاع ولكل منطقة حتى يرتفع النصيب من السوق . ويوضح جدول (٣٧) مثال لمنشأة (ص) والاختلافات في النصيب من السوق من مدينه الى أخرى. ويلاحظ أن النصيب من السوق في مدينه أ ، ب ، د منخفض بالمقارنه بالانصبه في المدن الأخرى وبالمقارنه بالمتوسط في الصناعة وهو ١٦٪. ومن الجبه الأخرى نجد أن المدينه (و) تحقق نصيب جيد من السوق ، وبناء على ذلك فإن المنشأة يجب أن تتعرف على الأسباب وراء انخفاض النصيب من السوق وتتعرف قبل ذلك الاختلافات بين تلك المدن من حيث العوامل والمتغيرات المحيطه لها . وبناء عليه يمكنها أن تتخذ الفعل المناسب . ويجب أيضا ملاحظة أنه يجب مقارنة الانصبه من السوق خلال الفترات السابقة والفترة الحاليه حتى تتعرف على اتجاهات السوق وما اذا كانت تتحسن أو تنخفض عن الفترات السابقة. فهذه الاتجاهات بالتأكيد تساعد المنشأة على أن تغيير القرارات التي اتخذتها أو أن تستمر في تنفيذها اذا كان يوجد تحسن عن الفترات السابقة، وأيضا تقوم بزيادة الأفعال المناسبه للتحسين على حسب ما تراه .

جدول (٣٧) : مبيعات في الصناعة ومبيعات منشأة (ص) في عام ١٩٩٠
بالمليون جنيه .

المدين	مبيعات الاجماليه في الصناعة	مبيعات منشأة (ص)	مبيعات المنشأة (ص) كنسبه من مبيعات الصناعة
مدينه أ	١٢٠	١٠	٨٣٪
ب	١٤٠	٢٠	١٤٣٪
ج	١٣٠	٢٥	١٩٢٪
د	١٠٠	٩	٩٪
هـ	٩٠	١٦	١٧٨٪
و	٨٠	٣٥	٤٣٨٪
س	٧٥	١٥	٢٠٪
ح	٦٠	١٢	٢٠٪
ك	٩٥	٢٠	٢١١٪
ل	١٨٠	٥٠	٢٧٨٪
الاجمالي	١٠٧٠	٢١٢	١٩٨٪

ويوضح الجدول (٣٨) مقارنة الانصبه من السوق خلال الفترات من عام ١٩٨٩ الى عام ١٩٩٢ للمنشأة (ص) ، وهذه المقارنه تعتبر على درجه من الاهميه حتى يمكن للمنشأة أن ترى ما اذا كان يوجد تحسنه في الاداء للمبيعات أم لا . وأيضا يوضح ما اذا كانت بعض الاسواق تفقد مبيعاتها للاسواق الاخرى أم لا ، وذلك في حالة ما اذا كان النصيب الاجمالي من السوق ثابت أو لم يختلف كثيرا خلال السنوات . ونلاحظ من الجدول (٣٨) أن المدينه أ ، ب ، د ينخفض نصيبها من السوق خلال السنوات من ٨٩ الى ٩٢ ، وهذا يعنى أنه يجب معرفة الاسباب في ذلك واتخاذ أفعال تصحيحيه .

جدول (٣٨) : الاتجاه للانصبه من السوق للمنشأة ص في المدن المختلفه من الفترة ١٩٨٩ الى ١٩٩٢ .

الانصبه من السوق للمنشأة (ص)				
المدن	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢
أ	١١٢٪	١٠١٪	٩٢٪	٨٣٪
ب	١٨٣	١٦٥	١٥٢	١٤٣
ج	١٥٢	١٧٢	١٨٥	١٩٢
د	٢٠٥	١٨٤	١٦٣	٩٠
هـ	١٦٣	١٧١	١٧٢	١٧٨
و	٣١٢	٣٥٥	٣٨٤	٤٣٨
س	١٦٤	١٧٣	١٨٥	٢٠٠
ح	١٢٥	١٥٤	١٦٦	٢٠٠
ك	١٧٣	١٨٢	١٩١	٢١١
ل	٢٣٢	٢٥٧	٢٦٦	٢٧٨

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه عند دراسة اتجاهات الاسواق خلال السنوات المختلفه ، فانه يجب مراعاة مدى تأثير العوامل والمتغيرات في كل منطقه وفي كل قطاع من حيث المنافسه ومستوى الدخل وعدد السكان الى غير ذلك ومدى تأثير ذلك على الانصبه من السوق . ويمكن الاستفادة من دراسات بيمز " PIMS " (أثر استراتيجيات السوق على الربح) في ذلك . وأيضا يجب مراعاة مدى توافر المعلومات عن أنصبه السوق على اعتبارها أداة اداريه على درجه من الاهميه ، ولكن يجب الا يتم اعتبارها المقياس الوحيد للاداء البيعى وانما يجب الا يتم تجاهل الربحيه . ويجب الا يتم التركيز على زيادة الانصبه من السوق في الاجل القصير على حساب رضا العملاء والوسطاء وانما يجب العمل على التركيز على تحسين المركز التنافسى في السوق والربحيه وتحقيق الرضاء للعملاء والوسطاء .

ومن الاهميه بمكان ملاحظة أن استخدام مقياس الانصبه من السوق لقياس الاداء يعتبر من الضرورة بمكان، وذلك حتى يمكن تحديد المناطق والمدن والقطاعات التى يوجد

بها الانخفاض وبالتالي دراستها ومعرفة أسباب الانخفاض بدلا من دراسة جميع المناطق والقطاعات في السوق ، وبذلك يمكن معرفة مواقع وأماكن الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الاداء في تلك المناطق .

تحليلات التكاليف التسويقية .

ظهرت الحاجة الى استخدام الرقابة من خلال تحليل تكاليف التوزيع نظرا للزيادة المطردة في التكاليف عموما وبالتالي زيادة الاسعار وعدم قدرة المستهلك النهائي على دفع تلك الاسعار . وبالتالي زادت الحاجة الى التركيز على رقابة التكاليف وبالتالي الربحية بدلا من التركيز فقط على حجم المبيعات .

وتعتمد تحليلات التكاليف على تجميع وتقسيم مختلف التكاليف على العناصر التسويقية المختلفة مثل القطاع أو المنطقة أو العملاء أو المنتج أو حجم الطلب أو نوع البيع التي غير ذلك . وهذا حتى يمكن تقييم وتحديد الاستخدامات ، ويجب ملاحظة أن تحليلات تكلفة التسويق ليست جزءا من نظام المحاسبية والذي يقوم بالتسجيل الروتيني للمعاملات من أجل الأغراض المالية والضريبية . ولو أن أقسام نظام المحاسبية قد تم عملها بالتفصيل فإن تحليلات التكاليف تكون من السهولة بمكان . فتحليلات التكلفة التسويقية يتم عن طريق تنظيم المعلومات المحاسبية حتى يمكن استخدامها بكفاءة في اتخاذ القرارات التسويقية . ويتم عمل ذلك على أساس منتظم وعلى أساس دوري .

وعموما فإن طرق تحليلات التكاليف يمكن أن تتغير ، ويعتمد ذلك على حاجات المحلل ، فيمكن أن تتم بناء على القطاعات، قنوات التوزيع ، خط الانتاج ، طبيعة العمل وخلافه . وكمدخل عام يتضمن تقسيم التكاليف بناء على حسابات العملاء ثم إعادة تجميعها تبعا لحاجات المحلل . فيمكن تقسيمها وتجميعها كتكاليف الأفراد، الايجارات، وخلافه ، وتسمى تلك الأنواع من التقسيمات الحسابات الطبيعية وذلك نظرا لأنها تجمع نفس الأنواع من التكاليف في تجميعات واضحة . ومن الأهمية بمكان ملاحظة أنه لكي يمكن لمدير التسويق استخدام التكاليف ، فإنه من الضرورة ربطها بأرقام المبيعات . أي يجب أن يعرف ما هي التكاليف التي تساهم أو تشارك في صنع مبيعات معينة ويتم ذلك عن طريق تقسيم التكاليف على أساس وظيفي .

وشكل آخر لتحليلات التكاليف يتم بناء على تقسيم التكاليف بين أنواع المنتجات وذلك نظرا لأن المنتجات هي المصدر للدخل . وعلى أية حال فإن هذا التقسيم يُخبر

المدير عن تكلفة المبيعات لكل عميل ويمكن مقارنة هذه التكاليف بالدخل المتحقق من كل نوع من أنواع المنتجات (Zikmund & D'Amico, 1986) .

ان تحليلات تكاليف التسويق هي أساسا بحث عن الطرق لتحسين صورة الارباح من خلال تحديد ومعرفة مناطق الضعف والقوة نسبيا . فمن خلال تحليلات تكاليف التسويق فان اجمالي المصروفات البيعية يتم تقسيمها وتوزيعها الى مختلف الاجزاء من العمليات التسويقية . وبذلك تمتد بمرشد ذات قيمه من أجل تقييم العمليات الحالية والتخطيط للعمليات المستقبلية . ويتم تخصيص المصروفات البيعية في تحليل التكاليف التسويقية تبعاً للاجزاء التشغيلية كحجم الطلب ، العملاء ، القنوات التجارية ، القطاعات ، رجال البيع ، المنتجات وخلافه .

ان الهدف من تحليلات التكاليف التسويقية هو تحديد الربحية النسبية لمختلف الابعاد الابعاد للعمليات التسويقية . فيجب أن يتم تحديد حجم الطلب الذي يمكن أن يكون مربح ، وما هو الحجم الأدنى من الطلب المربح ، وما هي القنوات التي تمتد بأكثر ربحاً لحجم معين من المبيعات ، وما هي القطاعات المربحة وغير المربحة ، وما هي مساهمة كل رجل بيع في الارباح . فتحليلات التكاليف تساعد الادارة على تحديد المناطق التي تحتاج الى اتخاذ فعل معين .

أنواع التكاليف : يوجد العديد من أنواع التكاليف ذات الصلة بتحليلات تكاليف

التسويق وهي :

(١) التكاليف الطبيعية وهي التي توجد في السجلات المحاسبية وتشير الى المصروفات الطبيعية مثل المرتبات ، والايجارات ، والتليفون وغيره . وتلك النوع من التكاليف لا يوضح الغرض من النشاط الذي استفاد من التكلفة .

(٢) التكاليف الوظيفية : ويتم تقسيم التكاليف بناء على الغرض من النشاط ، ومثال فان المرتبات تحتوى على أجزاء تتعلق بالاتصالات بمختلف العملاء ، تكمة الانشطة الادارية ، تنفيذ الاوامر ووضع الفواتير ، ملء وتعبئة الاوامر أداء البحوث وخلافه . وأيضاً فـإن التكاليف الوظيفية المتعلقة بالايجار والتليفون ومصاريف المواصلات يمكن تقسيمها الى أجزاء مختلفة بناء على الابعاد البيعية وغير البيعية للعمليات . وعندما يتم تقسيم التكلفة بناء على الوظيفة ، فانه من الممكن أن تتضمن أجزاء من التكلفة الطبيعية .

(٣) التكاليف المباشرة وهي تلك التكاليف التي يمكن توزيعها مباشرة الى قطاعات معينه أو مناطق معينه من النشاط . كمرتبات المبيعات ، والعمولات ، ومصاريف السفر ومصاريف القوة البيعية الاخرى المباشرة . ان تلك الانواع من المصروفات يمكن تحميلها مباشرة الى قطاعات ورجال بيع معينين ، وأيضاً فان الاعلانات المتعلقة بقطاع معين

وتكاليف الوجهات لقطاع معين يمكن توقييعها الى ذلك القطاع وتعتبر تكاليف مباشرة .
(٤) التكاليف غير المباشرة أو التكاليف العامة : هي تلك التكاليف التي يتم صرفها على أكثر من قطاع . ومثال مصاريف مكاتب البيع ، مصاريف التأمين ، مصاريف التخزين ، والموئن ، والفواتير وخلافه . ويمثل تحميل تلك المصروفات وتوزيعها على القطاعات صعوبة فسي التوزيع ، وكل منشأة يمكنها أن تستخدم أساس معين لتحميل تلك التكاليف بناء على ماتراه مناسباً .

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه يوجد بعض التكاليف التي يمكن أن تكون مباشرة وغير مباشرة ، مثال مرتبات ومصروفات المبيعات عادة ما تكون مباشرة عندما يتم صرفها على قطاع معين حيث أن رجل البيع يقوم بعمل مجهودات في قطاعه فقط . ولكن عندما يتم تجزئتها على العملاء أو على المنتجات فإنها تكون غير مباشرة وذلك نظرا لان المجهودات والتكاليف مشتتة وموزعة على عدد من العملاء وعلى عدد من الوحدات من المنتجات .

وعموما فإنه يوجد نوعين من المسئوليه التي عادة ما تصاحب تحليلات تكاليف التسويق وهما المسئوليه المباشرة والتي تتضمن القرارات التي تؤثر مباشرة على المصروفات أو الدخل . ومثال فان مدير الاعلان يملك مسئولية مباشرة على مصروفات المرتبات لافراد الاعلان وذلك نظرا لان قراراته تؤثر مباشرة على هذه المصروفات . والمسئولية غير المباشرة والتكاليف غير المباشرة بالمقارنه تكون مصاحبه مع القرارات التي تؤثر على التكاليف من خلال سلوك فرد آخر . وعلى أية حال فإنه يتم تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة عن طريق نوع المسئوليه المصاحبه مع كل جزء أو قسم .

النماذج الاساسيه في تحليلات التكاليف التسويقيه : يوجد العديد من النماذج التي

يمكن استخدامها في تحليلات التكاليف التسويقيه ، وعموما فإنه لا يوجد طريقه محددة يمكن أن يتم استخدامها في كل الصناعات ، فكل شركه يجب أن تقوم بتصميم النظام الخاص بها والذي يتلاءم مع احتياجاتها وأهدافها . وعلى أية حال ، فإنه يوجد بعض النماذج التي يمكن استخدامها في تحليلات التكاليف التسويقيه ومنها الاتي (St111 & Cundiff, 1969) :

- (١) قياس المصروفات المباشرة وتوقييعها مباشرة الى العملاء ، المنتجات ، وخلافه .
- (٢) تخصيص أو توقييع المصروفات غير المباشرة الى مجموعات تكلفه وظيفيه معينه . وهي عبارة عن تكلفة نشاط فردي ، ولذلك فإن التقسيم الوظيفي يضع كل عناصر المصروف مع بعضها البعض والتي تحدث لنفس النشاط .
- (٣) في بعض الحالات ، فان المصروفات التسويقيه المتغيره يمكن أن يتم تضمينها في

مجموعات التكلفة الوظيفية ، وفي حالات أخرى ، فإن كل من المصروفات المتغيره والثابتة تدخل ضمن مجموعات التكلفة الوظيفية على حسب ما تراه المنشأة .

(٤) ان العوامل التى تقيس تشتت أو تغير الوظائف التسويقيه المختلفه والتى تؤدى بواسطه المصنع يتم تحديدها ، وأيضا يتم تحديد قيمة هذه العوامل بالكامل .

(٥) وضع مقياس لمساهمة النشاط المتغير لكل مجموعه من مجموعات التكلفة الوظيفيه والتي تم الاستفادة منها بواسطه جزء من قسم المبيعات والذي تم قياس تكلفته • وهذا

(٦) ان الزيادة أو النقص في الهامش الاجمالي على مجموع التكاليف المباشرة والمساهمات يوضح المساهمة في التكلفة لهذه الوظيفة ومخصصه لجزء خاص من قسم المبيعات .

لمختلف مجموعات التكلفة الوظيفية المخصصة لجزء أو قسم بيعي توضح ربحيتها النسبية أو عدم ربحيتها •

وعلى أية حال ، فإن تحليل احتياجات السوق وقدرة الشركة على خدمة هــذه الاحتياجات يمكن من تطوير سياسات المنشأة الطويلة الاجل ، ومن خلال اختيار الاجزاء المرغوبه ، فانه يمكن تخفيض المنافسه ، ويمكن تحقيق الارباح عن طريق معرفة تأثير المزيج التسويقي على الاجزاء من السوق المرغوبه والتي يتم توجيه المجهودات التسويقية اليها . ان تحليلات الارباح للاجزاء من السوق تكون ذات قيمة عندما تمكن من تعديل القرارات المتعلقة بمزيج التسويق وازافة ارباح اضافيه تزيد عن تكاليف التحليلات الاضافيه

(Beik & Buzby, 1973) •

خطوات تحليل التكاليف التسويقيه : يتم تحليل التكاليف التسويقيه باتتباع

الخطوات التالية (Hartley, 1979 ; Zikmund & D'Amico, 1986) :

أولاً : تحويل حسابات التكاليف الطبيعية الى حسابات التكاليف الوظيفية : ان الخطوة الاولى فى تحليلات التكلفة التسويقيه هى تحويل الحسابات الطبيعية الى حسابات وظيفيه . وفى بعض الاحيان قد يكون من الصعبه عمل التوزيع الصحيح للتكاليف . وعلى أية حال ، فانه يمكن استخدام دراسات الوقت ، والملاحظه والتقدير الاداريه كأساس فى عملية التوزيع . ويوضح الجدول (٣٩) اعاده توزيع الحسابات الطبيعية الى حسابات وظيفيه للبعض من عناصر التكاليف . ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه من الضرورة دراسة اتجاه التكاليف ومقارنة السنه الحاليه بالسنوات السابقه حتى يمكن معرفة الاتجاه وتحديد ما اذا كانت التكاليف متزايدة أم متناقصه وما أسباب ذلك حتى يمكن عمل اللازم .

ويلاحظ من جدول (٣٩) أنه قد تم توقيع التكليف الطبيعى الى أنشطته

فردية مثل التعبئة والتغليف ، والبيع ، والانشطة الاداريه البيعيه والبحوث ، وتنفيذ

الطلبات ، ويتم توزيعها باستخدام بعض أسس التوزيع سواء كانت عن طريق استخدام معادلات معينة أو استخدام الاسس الحكميه .

جدول (٣٩) : تحويل الحسابات الطبيقيه الى حسابات وظيفيه مختارة .

الحسابات الطبيقيه تكاليف التشغيل (اجمالى	التغليظ والتعبئه	مجال البيع	الانشطه الاداريه البيعيه	البحوث تنفيذ الطلبات
المرتبات	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	٧٠٠٠	٨٠٠٠
أدوات المكاتب	١٠٠٠٠	٥٠٠	٤٠٠٠	١٥٠٠	٢٥٠٠
معدات المكاتب	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠
الفوائد	١٠٠٠٠	—	٤٠٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠٠
التليفون	١٢٠٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٢٠٠٠
الايجارات	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠
المنافع	٧٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	٥٠٠
المواصلات	٨٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
	١٠٠٠٠٠	١٧٥٠٠	٣٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠

ثانيا : توزيع التكاليف الوظيفيه على الوحدات التسويقيه : بعد أن يتم توقيع التكاليف الطبيقيه الى الحسابات الوظيفيه ، فانه يتم اعاده توزيع هذه التكاليف الوظيفيه الى القطاعات، المنتجات، العملاء، أو أى وحدات تسويقيه أخرى يراد تحليلها ودراستها . ويجب ملاحظة أن اجمالى التكاليف سوف يكون كما هو فى الحسابات الطبيقيه ولكن الاختلاف فى أنه قد تم تنظيمها بطريقه مختلفه وباستخدام أسس معينه . ويوضح جدول (٤٠) بعض الاسس التى يمكن استخدامها لتوزيع بعض أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة . فنجد مثلا أنه قد تم استخدام عدد البنود بكل طلب (عدد العناصر المختلفه المطلوبه لكل طلبية شراء) كأساس لتوزيع تكاليف تنفيذ الطلبات على القطاعات، المنتجات ، والعملاء . ان مدى صحة استخدام هذا الاساس فى التوزيع يمكن تحديدها عن طريق ملاحظة مقدار الوقت المكتبى والتكاليف الاخرى (مثل المصروفات على نماذج الطلب الى غير ذلك) التى تحدث عند القيام بمداولة عينة مسسبن الطلبات ذات عدد مختلف من البنود بكل طلب . ويمكن أن يتم معرفة مدى صحة هذا الاساس لو أن تكاليف التنفيذ تتزايد مباشرة بالعلاقه بعدد البنود بكل طلب .

ويوضح جدول (٤١) ، (٤٢) ، (٤٣) توزيع التكاليف الوظيفيه المختاره على

القطاعات والعملاء والمنتجات .

جدول (٤٠) :

أسس التحميل (التوزيع)			
مجموعات التكاليف الوظيفية	القطاعات	المنتجات	العملاء
البيع، تكاليف مباشرة (مرتبات عمولات، مواصلات، الخ)	تكلفه مباشرة	دراسات الوقت	عدد الاتصالات البيعية
البيع، تكاليف غير مباشرة (مصاريف المكاتب، التدريب، الخ)	تحميل متساوى لكل رجل بيع	تحميل جزئيا بناء على وقت البيع المباشر	عدد الاتصالات البيعية
الاعلان	مصرف مباشر أو تحليلات دوران الوسيله المستخدمه	تكلفة المكان لمنتج معين	تكلفة مكان الاعلان لعمل معين
النقل، التخزين الشحن	بناء على الوزن	الوزن	الوزن
تكاليف تنفيذ الطلب	عدد البنود بكل طلب	عدد البنود بكل طلب	عدد البنود بكل طلب
حسابات القبض	عدد الفواتير التى تم ارسالها	عدد الفواتير التى تم ارسالها	عدد الفواتير التى تم ارسالها

جدول (٤١) : توزيع التكاليف الوظيفية المختاره على القطاعات .

الحسابات الوظيفية	التكاليف التى ستوزع	أساس التوزيع	أ	ب	ج	د
التغليف والتعبئه	١٧.٥٠٠	الوزن *	٣٠.٤٣ر٥	٤٥٦٥ر٢	٣٨٠٤ر٣	٦٠.٨٧ر٠
مجال البيع	٣٠.٠٠٠	مباشرة	٩.٠٠٠	٦.٠٠٠	٨.٥٠٠	٦.٥٠٠
الانشطه الاداريه البيعيه	٢٠.٠٠٠	بالتساوى	٥.٠٠٠	٥.٠٠٠	٥.٠٠٠	٥.٠٠٠
البحوث	٢٠.٠٠٠	بالتساوى	٥.٠٠٠	٥.٠٠٠	٥.٠٠٠	٥.٠٠٠
تنفيذ الطلبات	١٢.٥٠٠	عدد البنود بكل طلب	٢٨.٤٠ر٩	٣٤.٠٩ر١	٣٦.٩٣ر٢	٢٥.٥٦ر٨
	١٠.٠٠٠		٢٤.٨٨ر٤	٢٣.٩٧ر٤	٢٥.٩٩ر٥	٢٥.١٤ر٨

* يتم حساب توزيع تكاليف التغليف والتعبئة بناءً على الوزن للطلبات في كل قطاع (بالمئة كيلو) كالآتي :

القطاع	الوزن	
أ	٢٠٠٠	$٣٠٤٣,٥ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٢٠٠٠$
ب	٣٠٠٠	$٤٥٦٥,٢ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٣٠٠٠$
ج	٢٥٠٠	$٣٨٠٤,٣ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٢٥٠٠$
د	٤٠٠٠	$٦٠٨٧,٠ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٤٠٠٠$ تقريباً
	١١٥٠٠	١٧٥٠٠,٠

X ويتم حساب توزيع تكاليف تنفيذ الطلب كالاتي وبناءً على عدد البنود بكب طلب في كل قطاع :

القطاع	عدد البنود بكل طلب	
أ	١٠٠	$٢٨٤٠,٩ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ١٠٠$
ب	١٢٠	$٣٤٠٩,١ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ١٢٠$
ج	١٣٠	$٣٦٩٣,٢ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ١٣٠$
د	٩٠	$٢٥٥٦,٨ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ٩٠$
	٤٤٠	١٢٥٠٠,٠

جدول (٤٢) : توزيع التكاليف الوظيفية المختارة على العملاء.

الحسابات الوظيفية	التكاليف التي ستوزع	أساس التوزيع	التوزيع على العملاء
التغليف والتعبئة	١٧٥٠٠	الوزن (١)	٧٦٠٨,٢ هـ ٥٣٢٦,١ ق ٤٥٦٥,٢ س
مجال البيع	٣٠٠٠	عدد الاتصالات (٢)	١٣٥٠٠ هـ ٩٠٠٠ ق ٧٥٠٠ س
الانشطة الادارية البيعية	٢٠٠٠	عدد الاتصالات (٣)	٩٠٠٠ هـ ٦٠٠٠ ق ٥٠٠٠ س
البحوث	٢٠٠٠	بنسبة ١ : ٢	٤٠٠٠ هـ ٨٠٠٠ ق ٨٠٠٠ س
تنفيذ الطلبات	١٢٥٠٠	عدد البنود بكل طلب (٤)	٤٢٦١,٤ هـ ٤٥٤٥,٤ ق ٣٦٩٣,٢ س
	١٠٠٠٠		٣٨٣٧,٠ هـ ٣٢٨٧,١ ق ٢٨٧٥٨,٤ س

(١) حساب توزيع التكاليف المتعلقة بالتعبئة والتغليف بناءً على وزن الطلبات بالنسبة للعملاء أو المستهلكين (بالمئة كيلو) :

العميل	الوزن	
هـ	٥٠٠٠	$٧٦٠٨٧ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٥٠٠٠$
و	٣٥٠٠	$٥٣٢٦١ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٣٥٠٠$
س	٣٠٠٠	$٤٥٦٥٢ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٣٠٠٠$
	١١٥٠٠	١٧٥٠٠٠

(٢) حساب توزيع تكاليف مجال البيع بناء على عدد الاتصالات البيعية لكل عميل :

العميل	عدد الاتصالات	
هـ	٩٠	$١٣٥٠٠ = ٣٠٠٠٠ \times ٢٠٠ / ٩٠$
و	٦٠	$٩٠٠٠ = ٣٠٠٠٠ \times ٢٠٠ / ٦٠$
س	٥٠	$٧٥٠٠ = ٣٠٠٠٠ \times ٢٠٠ / ٥٠$
	٢٠٠	٣٠٠٠٠

(٣) حساب توزيع تكاليف الانشطة الادارية البيعية بناء على عدد الاتصالات لكل عميل :

العميل	عدد الاتصالات	
هـ	٩٠	$٩٠٠٠ = ٢٠٠٠٠ \times ٢٠٠ / ٩٠$
و	٦٠	$٦٠٠٠ = ٢٠٠٠٠ \times ٢٠٠ / ٦٠$
س	٥٠	$٥٠٠٠ = ٢٠٠٠٠ \times ٢٠٠ / ٥٠$
	٢٠٠	٢٠٠٠٠

(٤) حساب توزيع تكاليف تنفيذ الطلبات بناء على عدد البنود بكل طلب والمنفذة لكل عميل :

العميل	عدد البنود بكل طلب	
هـ	١٥٠	$٤٢٦١٤ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ١٥٠$
و	١٦٠	$٤٥٤٥٤ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ١٦٠$
س	١٣٠	$٣٦٩٣٢ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ١٣٠$
	٤٤٠	١٢٥٠٠٠

جدول (٤٣) : توزيع التكاليف الوظيفية المختاره على المنتجات .

الحسابات الوظيفية	التكاليف التي ستوزع	اساس التوزيع	التوزيع على المنتجات
التغليف والتعبئة	١٧٥٠٠	الوزن (١)	١٠٦٥٢٢٢ ط ٦٨٤٧٨ ك
مجال البيع	٣٠٠٠٠	دراسات الوقت (٢)	١٦٠٠٠ ١٤٠٠٠
الانشطة الادارية البيعية	٢٠٠٠٠	التحميل جزئيا بالعلاقه بوقت البيع (٣)	١٠٦٦٦٧٢ ٩٣٣٣٣

جدول (٤٣) : مستمر

١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	بالتساوي	٢٠٠٠٠	البحوث
٥٣٩٧٧	٧١٠٢٣	عدد البنود بكل طلب (٤)	١٢٥٠٠	تنفيذ الطلبات
<u>٤٥٥٧٨,٨</u>	<u>٥٤٤٢١,٢</u>		<u>١٠٠٠٠٠</u>	

(١) حساب توزيع تكاليف التشغيل والتعبئة بناء على وزن الطلبات للمنتج (بالمئة كيلو) كالآتي :

المنتج	الوزن	
ط	٧٠٠٠	$١٠٦٥٢,٢ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٧٠٠٠$
ك	٤٥٠٠	$٦٨٤٧,٨ = ١٧٥٠٠ \times ١١٥٠٠ / ٤٥٠٠$
	<u>١١٥٠٠</u>	<u>١٧٥٠٠,٠</u>

(٢) حساب توزيع تكاليف مجال البيع بناء على اجمالي الساعات المكرسه لكل منتج كما تم الحصول عليها من دراسات الوقت كالآتي :

المنتج	الوقت	
ط	١٦٠٠	$١٦٠٠٠ = ٣٠٠٠٠ \times ٣٠٠٠ / ١٦٠٠$
ك	١٤٠٠	$١٤٠٠٠ = ٣٠٠٠٠ \times ٣٠٠٠ / ١٤٠٠$
	<u>٣٠٠٠</u>	<u>٣٠٠٠٠</u>

(٣) حساب توزيع تكاليف الانشطه الاداريه البيعيه بناء على التحميل جزئيا بالعلاقه بوقت البيع المباشر والذي تم الحصول عليه من دراسات الوقت كالآتي :

المنتج	الوقت	
ط	١٦٠٠	$١٠٦٦٦,٧ = ٢٠٠٠٠ \times ٣٠٠٠ / ١٦٠٠$
ك	١٤٠٠	$٩٣٣٣,٣ = ٢٠٠٠٠ \times ٣٠٠٠ / ١٤٠٠$
	<u>٣٠٠٠</u>	<u>٢٠٠٠٠,٠</u>

(٤) حساب توزيع تكاليف تنفيذ الطلبيه بناء على عدد البنود بكل طلب لكل منتج كالآتي:

المنتج	عدد البنود بكل طلب	
ط	٢٥٠	$٧١٠٢,٣ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ٢٥٠$
ك	١٩٠	$٥٣٩٧,٧ = ١٢٥٠٠ \times ٤٤٠ / ١٩٠$
	<u>٤٤٠</u>	<u>١٢٥٠٠,٠</u>

ثالثاً : تحليلات الارباح والخسائر وتحديدها : يمكن تحديد الارباح لمختلف الوحدات التسويقيه وتحليلها وذلك عن طريق استخدام التوزيع الذى تم عمله للتكاليف ووضعه فى كشف الارباح والخسائر . ويمكن توضيح ذلك باستخدام ارقام التكاليف فى جدول (٤٢) . ويوضح جدول (٤٤) الارباح والخسائر الناتجه عن التعامل مع العملاء هـ ، و ، س .

ونلاحظ من جدول (٤٤) أن العميل هـ يساهم بنسبة كبيره من الارباح يليه العميل و ، ونلاحظ أيضاً أنه قد تم صرف أكبر نسبة من التكاليف على العميل هـ . أما بالنسبه للعميل س فنجد أن المصاريف التى تم انفاقها أكبر من اجمالى الهامش ، وبالتالي لابد من اتخاذ قرار فيما اذا كان بالامكان الاستمرار فى التعامل مع هذا العميل أم لا .

وعلى أية حال ، فان تحليلات الارباح تتضمن تطوير الارباح لقطاعات معينه أو لمنتجات معينه أو لعملاء معينين ، وهذا يوضح فقط قيمه معينه لعمليات معينه .

جدول (٤٤) : الربحيه لكل عميل .

الاجمالى	س	و	هـ	
٣٥٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	١٢٥٠٠٠	١٥٠٠٠٠	المبيعات (الدخل)
٢٢٧٥٠٠	٤٨٧٥٠	٨١٢٥٠	٩٧٥٠٠	تكلفه البضاعه المباعه
١٢٢٥٠٠	٢٦٢٥٠	٤٣٧٥٠	٥٢٥٠٠	اجمالى الهامش *
١٠٠٠٠٠	٢٨٧٥٨ر٤	٣٢٨٧١ر٥	٣٨٣٧٠ر١	المصاريف (من جدول ٤٢)
٢٢٥٠٠	(٢٥٠٨ر٤)	١٠٨٧٨ر٥	١٤١٢٩ر٩	الارباح أو الخسائر

* نفترض أن اجمالى الهامش هو ٣٥٪ من المبيعات التى تتحقق مع كل عمل وقد لا يحدث ذلك فى الحقيقه .

المشكلات التى تطرأ عند تحليل التكاليف التسويقيه : بالرغم من سهوله العمليات الحسابيه عند القيام بتخصيص التكاليف على مختلف الوحدات التسويقيه ، فانه يوجد بعض المشكلات التى يمكن أن تنشأ عند القيام بعمل التحليلات للتكاليف التسويقيه ومن أهم هذه المشكلات الاتى (Hartley, 1979) :

(١) صعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة : ان تحليل التكاليف الانتاجيه كالمواد ، والاجور ، وصيانة الالات يمكن تخصيصها على مختلف المنتجات والعمليات بطريقه دقيقه بعض الشئ . أما فيما يتعلق بالتكاليف التسويقيه ، فانه قد يوجد بعض الصعوبات عند

القيام بقياسها وتخصيصها ورقابتها ، وغالبا ما يتم تخصيصها باستخدام طرق حكميه وشخصيه .
وبناء على ذلك فان تأثير مختلف المجهودات التسويقيه على الطلب النهائي لا يمكن عادة
تحديدتها بدقه كما هو الحال بالنسبة للمواد الخام والعماله المباشرة كمدخلات للمخرجات
الانتاجيه .

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من المداخل البسيطة وغير البسيطة التى يمكن
استخدامها لتخصيص التكاليف غير المباشرة ، فمثلا نجد أنه يمكن تقسيم التكاليف الاداريه
غير المباشرة بين القطاعات، والمنتجات ، والعملاء . وبالطبع فان هذا التقسيم المتساوى
للتكاليف قد لا يكون عادلا تحت كل الظروف وخصوصا اذا كانت القطاعات تختلف من حيث
المتغيرات المحيطه بها وأيضا فان اختلاف المنتجات والعملاء يمكن أن يوء ثر أيضا على
التكاليف المنفقه عليها .

ويمكن استخدام مدخل آخر وهو القيام بتخصيص التكاليف نسبيا وبناء على حجم
المبيعات الذى يتم تحقيقها . وبالطبع فان هذا المدخل أيضا له بعض المحددات المتعلقة
بالاختلافات ما بين المناطق من حيث طبيعة العملاء واختلاف المنتجات والظروف وما
يترتب على ذلك من اختلاف فى التكاليف المنفقه على كل منطقه . ويمكن أيضا تخصيص
التكاليف غير المباشره نسبيا بالعلاقه بالتكاليف المباشرة ، أى أن المنطقه ذات التكاليف
المباشرة الكبيره يخصص لها نسبيا نسبته أكبر من المنطقه ذات التكاليف المباشرة الصغيره .
ويمكن أيضا استخدام عدد الاتصالات البيعيه كأساس لتخصيص التكاليف غير المباشرة ، أو
القيام بتخصيصها بالتساوى على رجال البيع أو العملاء ، وهنا نجد أن كل العملاء قد
لا يتطلبون نفس المستوى من خدمه .

وعلى أية حال ، ونظرا لوجود العديد من الصعوبات عند تخصيص التكاليف غير
المباشرة ، فان العديد من الاختلافات فى وجهات النظر حول ما اذا كان يتم تخصيص
باستخدام طريقة التخصيص الكامله للتكاليف والتى يتم بناء عليها توزيع كل التكاليف بما
فيها التكاليف غير المباشرة ، وعليه يمكن تحديد الربح والخساره لكل عميل أو منتج أو قطاع
كما تم توضيحه من قبل .

ويتبنى البعض الآخر مدخل المساهمه الى الهامش والتى بناء عليها يتم الاخذ فى
الاعتبار التكاليف المقاسه تماما والتى تتعلق بالقطاع أو الجزء التسويقي الذى يتم تحليله
ويتم التركيز وتوجيه الانتباه والمسئولية فقط الى التكاليف المباشرة بدلا من التركيز على
الاجمالى من التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، وعليه فان التكاليف المتعلقة بالالاء
الحكمى والشخصى للتكاليف غير المباشرة يتم تجنبها والتى توء ثر بطريقه مفضله أو غير

مفضله على مقاييس معينه للاداء النسبي .

وعموما ، فان طريقة المساهمه الى الهامش توضح ما هي المساهمه الحقيقيه الى التكاليف غير المباشرة عموما والى الارباح . ويمكن توضيح ذلك المدخل (المساهمه الى الهامش) بالاستعانه بجدول (٤٤) السابق وروء ية كيف أن الثلاث عملاء يمكن أن يتم تحميلهم بالتكاليف . ويوضح جدول (٤٥) هذا التحليل . ونفترض هنا من أجل التبسيط أن نصف تكاليف التشغيل والتعبئة ونصف تكاليف تنفيذ الطلب وكل التكاليف المتعلقة بمجال البيع يتم استئصالها في حالة لغى عميل معين . أما التكاليف المتعلقة بالانشطه الاداريه البيعيه والبحوث فسوف تستمر كاملا حتى ولو تم لغى عميل معين . وبناء على ذلك نجد أن جدول (٤٥) يوضح أن كل العملاء يساهمون الى الهامش حتى عميل س الذي كان غير مربح باستخدام طريقة التحميل الكامل للتكاليف في جدول (٤٤) . ومن الاهميه بمكان ملاحظة أنه حتى بالنسبه لمدخل المساهمه الى الهامش يوجد بعض المشكلات المتعلقة بالمصروفات المباشرة لرجل البيع ما ، فنجد أن مصروفات السفر والمرتب الاساسى اذا تم تقسيمهم وتوزيعهم على المنتجات والعملاء سوف لا يكون عادلا في جميع الاحوال ، فالتخصيص الشائع هو التوزيع بالنسبه لحجم المبيعات بغض النظر عن الحقيقه بأن كل المنتجات والعملاء ليسوا على نفس المستوى من السهوله عند القيام بعملية البيع .

جدول (٤٥) : المساهمه الى الهامش لكل عميل .

س	و	هـ	
٢٦٢٥٠	٤٣٧٥٠	٥٢٥٠٠	اجمالى الهامش (من جدول ٤٤) المصاريف التشغيليه المباشرة (من جدول ٤٢)
٧٥٠٠	٩٠٠٠	١٣٥٠٠	مجال البيع (مرتبات)
٢٢٨٢٦	٢٦٦٣٠٠	٣٨٠٤٣٥	نصف تكاليف التشغيل والتعبئة
١٨٤٢٦	٢٢٧٢٧٠	٢١٣٠٧٠	نصف تكاليف تنفيذ الطلبات
١٤٦٢١	٢٨٨١٤	٣٣٠٦٥	المساهمه الى الهامش تقريبا

(٢) الوقت والمصروفات : عموما ، فان عمل التحليلات السابقه يتطلب تطوير وتحليل مختلف السجلات بالتفصيل ، وأيضا تحليل المعلومات التى تم الحصول عليها سواء القادمه أو الراجعه . وهذا التحليل والجمع للبيانات يتطلب الكثير من المصروفات ويأخذ الكثير من الوقت . فالسجلات المحاسبية عادة ما يوجد بها الحسابات الطبيعیه ، ونجد أن عملية اعاده تنظيم وتقسيم تلك السجلات يتطلب بذل الكثير من الجهد والنفقات ، وحتى اذا تم

عمل ذلك فالمشكلة لا زالت موجودة وذلك فيما يتعلق بكيفية إعادة تخصيص هذه التكاليف على مختلف الاجزاء للعملية التسويقية ، فبينما نجد أن هذا التخصيص يمكن أن يتم بطريقة حكميه ، فان التحليل مازال معقداً . ولكن يكون الاساس الذى يتم استخدامه عادلا فهذا يتطلب دراسات للحركة وللوقت لكل رجل بيع وكيف يتم انفاق وقته على السلع والعملاء والانشطه الاخرى ، وهذا يتطلب وقت وجهد ومال. ولازال حتى بعد ذلك يوجد صعوبات فيما يتعلق بالكيفية التى تتم بها الدراسة وما اذا كان الطرق المستخدمة تقيس تماما ما نرغب فيه أم يوجد بعض التحيز، الى غير ذلك .

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من وجود صعوبات فى عملية تخصيص التكاليف ووجود مشكلات فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال المنفق ، الا أن الفوائد التى يمكن أن تعود على الادارة من جراء استخدام التحليلات المنطقية والنظامية للتكاليف التسويقية تفوق بكثير كل تلك الصعوبات التى تواجه الادارة والتى يمكن حلها باستخدام الدراسة والاسلوب العلمى .

نظرة تحليلية

لقد قمنا بمناقشة عدد من التحليلات التى تستخدم فى تقييم الاداء الكلى للمبيعات، ونجد أن تلك التحليلات تختلف من حيث التركيز ، حيث أن التحليل يمكن أن يركز على حجم المبيعات، أو النصيب من السوق ، أو التكلفة والارباح ، أو كل ذلك . وهنا يتبادر الى الذهن عن ماهو الشكل من التحليل الافضل والذى يجب استخدامه . واذا نظرنا هنا لوجدنا أن كل تحليل من تلك التحليلات المستخدمة فى تقييم الاداء تساهم فى التركيز على وتوجيه الانتباه الى أشياء معينة عند اتخاذ القرارات . وبناء عليه فانه من المفضل استخدام تلك التحليلات جميعا حتى يمكن تحديد مواقع وأماكن الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية .

وعلى أية حال ، فان عملية جمع البيانات وتحليلها قد لا يعنى شيئا اذا لم يتم الاستفادة منها فى عملية الرقابة على أداء الافراد وتقييمهم (Wilson, 1978 et.al.,) وذلك حتى يمكن التأكد من أن المعايير التى تم وضعها قد تم تحقيقها . فهذه المعايير تتضمن ما اذا كان مندوبى المبيعات قد قاموا بالوصول بالمبيعات والحصى البيعية الى المستوى المطلوب أم لا ، وما اذا كان قد تم الوصول بالعائد على الاستثمار الى المستوى المطلوب أم لا . وهنا يجب أن يتم تقييم الاداء وقياسه على قدر الامكان باستخدام المعايير الموضوعية طالما أنه يمكن جمع البيانات عن المبيعات والتكاليف والارباح واستخدام المعايير

الشخصيه في أضيق نطاق وفي حالات الضرورة ، وفي حالة عدم توفر البيانات •

وبناء على ذلك فانه يجب أن يتم القيام بعملية تحليلات كامله بناء على الدراسه العلميه وجمع البيانات بطريقه شموليه حتى يمكن تحقيق ما هو مرغوب • فالهدف النهائى من ذلك هو تحديد المناطق التى تحتاج الى اتخاذ قرارات تصحيحيه أو قرارات تحسينيه ومتابعة تنفيذ تلك القرارات • ولكى يتم ذلك فانه يجب أن يتم تحديد ماهى المناطق غير المربحه من خلال التحليلات وجمع المعلومات حتى يمكن تحديد ما اذا كان من الافضل استئصال التعامل مع تلك المنطقه أم بذل المزيد من الجهود (بناء على البيانات التى تم جمعها) لتحسين الاداء فى تلك المنطقه سواء كان ذلك بتخفيض الاسعار اذا كان السبب فى انخفاض الاداء يرجع الى ارتفاع الاسعار ، أو تحسين طرق التوزيع أو زيادة الاعلان والترويج فى تلك المنطقه أو أنه يوجد حاجه لتحسين المنتجات الى غير ذلك من القرارات التى يمكن اتخاذها بناء على الدراسه والتحليل • وأيضاً فانه قد تظهر من خلال التحليلات وجود عملاء غير مربحين وبالتالي يجب التقرير على ما اذا كان من الافضل استئصال التعامل معهم أو العمل على زيادة حجم التعامل معهم وفى نفس الوقت تخفيض التكاليف المتعلقة بتلك العملاء •

وأيضاً فانه من خلال التحليل والدراسه قد يظهر وجود منتجات غير مربحه وبالتالي لابد من اتخاذ قرارات فيما اذا كان لغى التعامل فى تلك المنتجات أم الاستمرار فى بيعها أم تركيز الجهود على المنتجات الاخرى المربحه أم غير ذلك • ويجب تحديد ما اذا كانت تلك المنتجات حتى ولو كانت غير مربحه ضروريه فى استخدام الطاقات العاطله فى المنشأة أو ضروريه بالنسبه للعملاء الذين يتعاملون مع المنشأة أم أن تلك المنتجات بحاجه الى تحسين وتطوير وزيادة الاهتمام بها من حيث الاعلان الى غير ذلك •

ومن الاهمية بمكان التركيز على أن عملية الرقابه والتقييم تتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات سواء الداخليه أو الخارجيه • وكلما كانت المنظمه تعمل فى ظل ظروف مستقره ، فانه يكون من السهوله تطوير معايير وأدوات قياس دقيقه بعض الشئ ، وبالتالي امكانية القيام بعملية تقييم الاداء الكلى بطريقه أكثر دقه وواقعيه ، ويرجع السبب فى ذلك الى توافر البيانات والمعلومات • ولكن قد توءد عملية الرقابه والتقييم بطريقه معينه الى انخفاض الروح المعنويه لرجال البيع وما يترتب على ذلك من ارتفاع وزيادة معدل دوران العمل •

أما اذا كانت المنظمه تعمل تحت ظروف غير مستقرة تتميز بعدم الاستقرار ، فانه فى تلك الحاله تكون المعلومات التى يمكن الحصول عليها من خلال نظام الرقابه غير

متوافره بطريقه واضحه وموء كده وبدقه • كما يوجد صعوبة فى عملية التنبوء الدقيق • وهنا نجد أن عملية التقييم للاداء ولرجال البيع يمكن أن تعتمد بطريقه أكبر على التقييم الشخصى أكثر من الموضوعى نظرا لعدم توافر البيانات والمعلومات بالدقه ولكم المطلوبين • وأيضا فان الرقابه يمكن أن تتم من خلال الاتصالات الشخصيه وتركز على استخدام بعض الاساليب كالاقتراحات ، والمشاركه فى وضع الحصص الى غير ذلك •

وعلى أية حال ، فانه يوجد ارتباط بين الانظمه المستخدمه فى الرقابه والتقييم وبين تحقيق الرضا لرجال البيع وتحسين الاداء • وتتفاوت تلك التأثيرات من نظام رقابى لآخر • ولذلك لابد من أن تقوم المنشأة بتبنى نظام رقابه وتقييم يتسم بالفاعليه ويمكن من التواء م مع جميع الظروف المتغيره التى تواجهها المنظمات فى الوقت الحالى • وفى نفس الوقت يجب أن يمكن النظام الرقابى من متابعة العمل عامه ومراقبه الموء ثرات الاجماليه • وأيضا يتسم هذا النظام بأخذ الجانب الانسانى فى الحسبان ويتمشى مع الظروف البيئيه المتغيره التى يعمل فى اطارها رجال البيع •

ومن الاهميه بمكان ملاحظه أنه خلال الاونه القادمه فان على كل منشأة أن تقوم باعادة تصميم لقياس لأدائها • ويرجع ذلك الى ادراك أن الاستراتيجيات الجديده وحقائق وواقع المنافسه تتطلب أنظمه قياس جديده • ان التركيز على استخدام الارقام الماليه كأساس للقياس يجب اعتبارهم واحد من بين العديد من المقاييس التى يجب استخدامها • فالعديد من الشركات يدعون أنهم يتبعون المقاييس غير الكميّه المتعلقه بالجوده والنصيب من السوق • ولكنهم يجب أن يدركوا أن اتباع تلك المقاييس شىء ووضعهم واعطاء هم نفس الدرجه المتساويه عند عمل الاستراتيجيه المتعلقه بالترويج ، والمكافآت ، والحوافز شىء آخر • ولكن على أية حال ، فانه دائما عندما يوجد صراع بين المقاييس فان المقاييس الماليه هى التى يجب أن تسيطر • وبالرغم من ذلك ، فان العديد من الشركات تركز على رضا المستهلك ، والجوده ، والنصيب من السوق ، والموارد البشرىه عند وضع أى نظام رسمى لقياس الاداء (Eccles, 1991) •

وبالاضافه الى ذلك ، فالضغوط فيما يتعلق بالمنافسه الكليه جعلت الشركات تتجه الى التحرك نحو الجوده الكليه والبرامج ذات العلاقه (فنجد أن المنشأة يجب أن تقوم بعمل معايير لقياس اجمالى العمليات لديها ليس فقط المنتجات دقيقه بدقيقه وبالتفصيل وانما اجمالى العمليات) وهذا كخطوة وأساس لقياس أداء المشروع • وكخطوة أخرى فى نفس الاتجاه ، فان المنشأة يجب أن تقوم بتطوير مقاييس لقياس رضا العملاء والمستهلكين •

وأيضاً قياس مستوى الخدمات التي تقدم الى العملاء والمستهلكين • ان رضا العملاء والمستهلكين يقيس مدى جودة الخدمة المقدمة لهم • أى أنه لا يجب أن يقتصر قياس الجودة على المعايير الداخلية المتعلقة بمعدلات المعيب، وإنما يجب أن تمتد خارجياً لقياس رضا العملاء والمستهلكين عن الجودة عن طريق جمع معلومات مباشرة من العملاء والمستهلكين لعمل مقاييس أكثر مباشرة مثل معدلات بقاء العملاء مع المنشأة ، والنصيب من السوق ، والقيمة المدركة للسلع والخدمات • وعلى أية حال ، فإنه يوجد مدخلين لعمل المقارنات داخلياً وخارجياً (Robert, 1989) • ويركز المدخل الموجه الى الخارج الى تحديد المنافسين أو الشركات في الصناعات الأخرى التي تمارس أفضل الممارسات في بعض الأنشطة أو الوظائف أو العمليات ثم يتم مقارنة أداء شركتنا بهم • ان هذا المدخل يجعل الأفراد على وعى بالتحسينات المطلوبة • أما المدخل الموجه للداخل يقيس النتائج الحالية المتعلقة بالأداء بالعلاقة بنتائج الفترات المالية ، فالميزانية الحالية أو أى نتائج للوحدات الأخرى في الشركة من النادر أن يكون لها هذا التأثير مثل المدخل الموجه للخارج • ان تلك المقارنات الداخلية بالطبع لها عيوب أهمها نشر الكمال من خلال مغزى زائف بالأمان وزيادة خلق الطاقة الأعلى من أجل بقاء شكلي أكثر منها منافسة في السوق •

ان تكنولوجيا المعلومات توءد دوراً خطيراً في جعل الثورة في قياس الأداء ممكنة • ويرجع ذلك الى تحسن نسب الأداء المتعلقة بالسعر في تخزين المعلومات وأيضاً فيما يتعلق بتكنولوجيا البرامج والمعلومات • ان المنظمات تستطيع خلق وتصنيف وتحليل وتخزين معلومات وبيانات أكثر من مصادر أكثر ولافراد أكثر وبسرعة أكثر وبتكلفة أقل مما كان ملحوظاً مسبقاً حتى في السنوات القليلة الماضية • ان الخلق لتكنولوجيا جديده كالحسابات الشخصية للموظفين ونظم المعلومات للمديرين القدامى قد تم البدء في اكتشافها، وفوق ذلك فان نطاق اختيار القياس والتي تكون أكثر اقتصاديه قد تزايدت بسرعة ملحوظة • فبعض الشركات قد اعادت تنظيم نفسها ٢٤ مرة خلال ٤ سنوات لكي تتماشى مع التغيرات في الاسواق والتكنولوجيا •

ومن الأهمية ملاحظة أن خلق المعلومات وتطويرها والمتعلقة بالأداء تعتبر من الأهمية بمكان ، هذا بالإضافة الى أن طرق قياس الأداء المالي تعتبر أكثر تعقيداً • هذا بالإضافة الى أهمية بذل الجهود فيما يتعلق بقياس النصيب من السوق ، الرضاء للعملاء والمستهلكين ، الاختراع ، الموارد البشرية ، والجودة • وعلى أية حال ، فان البيانات والمعلومات المتعلقة بتلك المقاييس قد يكون من الصعوبة تطويرها • هذا بالإضافة الى أن المنشأة بحاجة الى تحديد تكنولوجيا التخزين للمعلومات وتطوير البرامج والاتصالات

اللازمه وذلك لخلق المعلومات المتعلقة بتلك المقاييس الجديده .

ومن الاهميه التركيز على أن ربط الاداء بالحوافز باستخدام معادلات معينه من النادر أن يكون فعالا وعمليا . وبالرغم من موضوعية المعادلات ، فانه اذا كانت المعادله بسيطه وتركز على متغيرات رئيسية قليله فهذا يعنى أنها تستبعد بعض المقاييس الاخرى الهامه . وبالعكس لو أن المعادله معقده وتركز على كل المتغيرات المطلوب توجيه الاهتمام لها ، فان الافراد يكونون أكثر احتمالا لا يجاد ذلك النوع من المعادلات مربكا وصعب الفهم . وبالإضافه فان الاهميه النسبيه للمتغيرات ، خاضعه للتغير فى الغالب وأسرع مما يمكن معه تغيير نظام الحوافز بالكامل . ولهذا السبب فانه قد يكون من الافضل ترك المديرين أحرارا فى تقرير مكافأة تابعيهم على أساس كل المعلومات الكميّه والوصفيه المتاحه . ثم يقوم المدير بالشرح والتوضيح للتابعين لماذا قام بفعل ذلك . وهذا أيضا يتطلب من المديرين تعلم ادارة تقييم الاداء بفاعليه ، وأيضا فانه يجب استخدام الجهات الخارجيه عند وضع مقاييس الاداء مثل الموردين والجمعيات التجاريه والصناعيه ، أما المنافسين فقد يكون من الصعوبه الحصول على معلومات منهم . وأيضا فان الشركات الاستشاريه ، والموردين لتكنولوجيا المعلومات والشركات المحاسبية تعتبر مصدر هام للحصول على المعلومات .

ومن ذلك نجد أن الاتحاد بين أنظمة المعلومات مع الموارد البشريه يعتبر أهم شيء لوجود نظام فعال للقياس . وبناء على ما سبق فنحن لا نركز على مجرد تغيير الاسس لقياس الاداء من الاحصائيات الماليه الى شيء آخر . وانما نركز على فلسفه جديده لقياس الاداء تأخذ فى الحسبان كونها عمليه مستمره ومتطورة . وفى بداية هذه الثوره سوف يكون هناك حاجه الى جهود خاصه من أجل الابقاء على استمرائتها وتحقيق النتائج الايجابيه فى الاعوام التاليه . ولاشك أن تبني تلك الفلسفه الجديده لقياس وتقييم الاداء سوف يتضمن متغيرات معينه لضمان القياس والتقييم على أساس سليم . وهذه الخطوة يجب أن تكون نقطه البدايه نحو وضع أساس علمى للقياس والتقييم . ومن ثم يتم الانطلاق بعد ذلك نحو عمليه القياس والتقييم الفعلى وتوفير المتطلبات والضمانات لانجاحها . ويجب مراعاة تلافى الاخطاء والتغلب على المشكلات التى قد تطرأ فى تلك الاثناء . ونشير هنا الى أن مراعاة الجانب العلمى ومراعاة توفير ضمانات النجاح و تلافى الاخطاء والتغلب على المشكلات عند القيام بعمليه القياس والتقييم سوف يساهم مساهمة فعاله لسد الفراغ ، بما يمكن من التقييم للاداء الكلى للمبيعات على أساس علمى وعملى سليم . والاهم من ذلك هو امكان الحصول على معلومات راجعه مفيده بدرجه كبيره (اذا ماتم استخدامها بالإضافه الى المعلومات القادمه) فى اعاده صياغة الخطه البيعيه والترويجيه الكليه للمنشأة .

مراجع

مراجع أجنبية:

- Abraham, Magid M. & Lodish, Leonard M. (1990). Getting the most out of Advertising & Promotion, Harvard Business Review, 68 (3), 50-60.
- Abell, Derek F. & Hammond, John S. (1979). Problems & Analytical Approach. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Albers, H.H. (1972). Management, The Basic Concepts. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Anderson, R.J. (1985). Acquiring A human Resource Management System. Employment Relations Today, 12: 329-335.
- Anderson, R.E. (1973). Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance. Journal of Marketing Research. 10(Feb.), 38-44.
- Anderson, R. C. & Paine, Frank T. (1978). PIMS: A Reexamination. Academy of Mgt. Review. (July). 602-611.
- Anderson, R.C. & Paine, F.T. (1975). Managerial Perceptions & Strategic Behavior. Academy of Management Journal. 18 (4), 811-822.
- Ansoff, H.I. (1972). A Strategy as a Tool for Coping with Change. In Barnard Taylor & Kevin Hamkins. A Handbook of Strategic Planning. London: Longman Group Limited, 7.
- Appleby, R. C. (1981). Modern Business Administration. Third Edition. London: Pitman Publishing Limited Inc., 48.
- Aprix, R.D. (1982). The Oldest & Best Way to Communicate with Employees. Harvard Business Review, 60: 30-32.
- Argyris, Chris (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, May-June: 99-109.
- Beik, Leland & Buzby, S.L. (1973). Profitability Analysis By Market Segments, Journal of Marketing, July, 48-53.
- Belasco, J.A. (1970). Broadening the Approach to Salesmen Selection. Personnel, 43(1), Jan.-Feb.), 67-72.
- Benningson, L.A. & Benningson, A.I. (1974). Product Liability: Manufacturers Beware. Harvard Business Review, May-June.
- Bennis, W.G. (1966). The Coming Death of Bureaucracy. Think Magazine. Nov.-Dec., 30-35.
- Bernard, Kenneth (1988). Consumer Demand or Customer Satisfaction, European Journal of Marketing, 22(3): 62-72.
- Bernerdin, H.J. & Walter, C.S. (1977). Effects of Rater Training & Diary-Keeping on Psychometric Error in Rating. Journal of Applied Psychology, 62: 64-69.
- Bernsrein, Henry R. (1970). How to Requist Good Salesmen. Industrial Marketing, 50 (10) : 70-77.

- Berry, Leonard L. (1980). Service Marketing is Different .
Business, Georgiastate University, May-June, 24-28.
- Berson, C. (1972). Impacts of Regulations: Labelinh & Regul-
ations of Hazardous Chemical. Business Horizons,XV:71.
- Bhatia, S.K.(1984). The Effect of Counselling In Tackling :
Absentees- Indian Journal of Industrial Relation, 19:389.
- Bloom, P.N. & Kotler, P.(1975). Strategies for High Market
Share Companies, Harvard Business Review,(Nov.-Dec.),63.
- Bonoma, T.V.(1983). Get more out of Your Trade Shows, Harvard
Business Review, 61(1): 75-83.
- Boyd, H.W. & Davis, R.T.(1970). Reading In Sales Management.
Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Boyd, H.W., Ray, M.L., & Strong, E.C.(1972). An Attitudinal
Framework for Advertising Strategy, Journal of Market-
ing, 36 (April): 27-33.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.(1955). Employee Attitudes and
Employee Performance. Psychological Bulletin,52: 415 .
- Brief, A. & Downey, H.(1983). Cognitive & Organizational St-
ructures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing
Theories. Human Relations, 36: 1080.
- Buera, A.M., Hassan, A.A., & Shalaby, S.E.(1986). Word-of-
Mouth Communication: An Empirical Study, Dirasat,XIII(3).
- Bund, H. & Carroll, J.W.(1957). The Changing Role of the Market-
ing function, Journal of Marketing, Jan.: 273.
- Burck, C.(1982). Can Detroit Catch up? Fortune,(Feb.8):34-39.
- Buzzell, R.D., Cale, B.T., & Sultan, R.G.M.(1975). Market Share:
Akey to Profitability: Harvard Business Review, (Jan.-
Feb.), 53(1): 97-106.
- Carter, N.M. & Keon, T.L. (1986). The Rise & Fall of the Dev-
ision of Labour, The Past 25 Years. Organization Studies
7: 57-74.
- Casico, W.F.(1982). Scientific, Legal & Operational Impera-
tives of Workable Performance Appraisal Systems:Public
Personnel Management/ 11: 367-375.
- Chandra, Prasanna.(1985). Managers' Guide to Finance & Accoun-
ting. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co. Limited.
- Churchill, G.A.(1983). Marketing Reasearch: Methodological
Foundations. Chicago: The Dryden Press.
- Clayton, P.A. (1969). An Emprical of New Theory of HumanNeeds
Organizational Behavior & Human Performance 4;142-175.
- Constantin, J.A., Evans, R.E. & Morris, M.L.(1976). Marketing
Strategy & Management, Dallas, Texas: Business Publica-
tions, Inc., 64-66.
- Cooper, R. & Kaplan, R.(1991). Profit Priorities from Acti-
vity- Based Costing, Harvard Businss Review,May, 130-
- Cotton, J.I.& Tuttle,J.M.(1986). Employees Turnover,Analysis
& Review with Implications for Research. Academy of Mana-
gement Review, 11: 55-70.

- Cravens, D.W. & Woodruff, R.B.(1986). Marketing, Addison-Wesley Publishing Co. Mass: Reading.
- Cupta, N. & Jenkins, G.D.(1982). Absenteeism & Turnover: Is There A progression? Journal of M.g.t.Studies, 19:395.
- Curren, J.G.M.& Goodfellow, J.H.(1990). Theoretical & Practical Issues In the Determination of Market Boundaries Eurobean Journal of Marketing, 7(5): 167-176.
- Cutlip, S.M. & Center, A.H. (1982).Effective Public Relations 5th Ed. Englewood,N.J.: Prentic Hall, inc.
- Dalrymple, D.J.(1975). Sales Forecasting Methods & Accuracy, Business Horizons, Dec., 77-84.
- Darmon, R.Y.(1974). Sales Force Response To Financial Incentives. Journal of Marketing Research, Nov. 418.
- Darmon, R.Y.(1977). Salesmen's Response to Financial Incentive: An Empirical Study, J. of Marketing Research, XI, 419-
- Dauner, J.R.(1972). Salesmens' Compensation: Have Wekept Pace? Akron Business & Economic Review, Summer, 33-39.
- Davidow, W.H. & Uttal Bro(1989). Service Companies Focus or Falter, Harvard Business Review,July-Aug., 77-87.
- Davis, K.(1981). Human Behavior at work. Organizational Behavior. N.Y.: McGraw-Hill Co. Inc.
- Davis, O.A. & Farley, J.U.(1971). Allocating Sales Force Effort with Commissions & Quotas. Management Science, (Dec.), 18: 55-63-
- Dawson, L.M.(1977). Toward a new Concept of Sales management, J- of Marketing, April: 33-38.
- Day, R.L. & Bennett, P.D.(1962). Should Salesmen's Compenation be geared to Profit, J. of Marketing,26(4):6-9.
- Denisi, A.S., Cofferty, T.P. & Meglino, B.M.(1984). Acognitive View of Performance Appraisal Process: A Model & Research Propostion. Advanced Management Journal. 37: 360.
- Densmore, M.L. & Kaufman, S.(1985). Hoe Leading Retailers Stay on top, Business. April-June
- Dimond, L. & Pintel, G.(1972). Principles of Marketing.Englewood Cliffs, N.J.: Prentic-Hall, Inc. 264.
- Donnelly, J.H. & Ivancevich, J.M.(1977). Role Clarity & the Salesman. J. of Marketing,Jan.: 71-74.
- Driksen, C.J., Kroeger, A., & Nicosia, F.M.(1977). Advertising Principles, Problems, & Cases, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Drucker, P.F.(1990). Behind Japans' Success, Harvard Business Review, July-Aug., (4):103.
- Duncan, R.B.(1973). Multiple Decision Making Structures In Adapting to Envirnmmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness- Human Relations,26:273.
- Eccles, R.G.(1991). The PerformanceMeasurment Manifesto,Harvard Business Review, Jan.-Feb.

- Evrett, M.(1971). From Brass to Class, Sales Management. Nov. 1, 22-
- Fein, M.P.(1976). Improving Productivity By Improve Productivity Sharing. The Conference Board Record,13:45.
- Ferguson, C. H.(1990). Computers & The Coming of U.S. Keiretsu, Harvard Business Review, July-Aug. (4): 55.
- Firnstahl, T.W.(1989). My Employees are my service Guarantee, Harvard Business Review, 67(4): 28-34.
- Fitzroy, F. & Kraft, K.(1985). Participation & Division of Labor, A West German Case Study, Industrial J. 16:69.
- Foegin, J.H.(1984).. Job Socializing & Emerged Species, Industrial Management. 26:10-14.
- Fogg, C.D. & Rokus, J.W.(1973). A Quantitative Method for Structuring A Profitable Sales Force, J. of Mkt. 37,9
- Ford, T.M.(1981). Strategic Planning Myth or Reality? Achieve Executives View, Long Rang Planning, 14(6):9.
- Freedman, S.C.(1984). Attribution Theory & Management Education. Training & Development Journal, 38:95.
- Freight, E.A.(1973). Positive Reinforcement Boosts Performance Organizational Dinamics, Winter: 44.
- Frey, A.W. & Halterman, J.C.(1970). Advertising, 4th ed. N.Y.: The Ronald Process Co. 4.
- Friedlander, F.(1964). Job Characteristics as Satisfiers & Dissatisfiers. J. of Applied Psychology, 48: 388.
- Fruhan, W.E.(1972). Pyrrhic Victories in Fights for market Share, Harvard Business review, Sep.-Oct., 100-107.
- Gannon, M.J.(1971), Sources of Referral & Employee Tutnover J. Of Applied Psychology, June, 226-228.
- Gelbrman, S.W.(1990). The Tests of Good Salesperson, Harvard Business Review, May-June,(3):64-69.
- Genilule, M.C.(1991). The Case of Unequal Opportunity, Harvard Business Review, July-Aug., 14-25.
- Gluck, W.F.(1972). Business Policy: Strategy Formulatio & Management Action. N.Y.: McGraw-Hill Book, Inc.
- Goodard, R.W.(1985). Communicate: The Power of one-on-one. Management World, 14:8-11.
- Gomer, J.M.(1975). The Computer, Personal Selling & Sales Management, J. of Marketing, July: 27-33.
- Goodman, P.S. & Friedman, A. (1971). An Examination of Adam's Theory of Inequity. Administrative Science Quarterly, Sep- 280.
- Gorman, W.P.(1977). Success Theory for Sales Classes, J. of Business Research, Fall: 183-192.
- Govoni, N., Eng, R. & Galper, M.(1986). Promotional Management. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentic-Hall Intern.Inc.
- Griffin, R.W.(1984). Management. Boston,Matt.: Houghton Mifflin Co.

- Griffin, R.W. & Moorhead, G.(1986). Organizational Behavior, Boston, Mass.: Houghton Mifflin, Co.
- Gross, B.M.(1965). What are your Organization Objectives. Human Relations, 3(18): 55.
- Grouningshield, G.R.(1969). Post Accounting Principles & Management Application, Boston, Mass.: HoughtonMifflin Co., 499.
- Gruenfeld, L.W. & Weiss, E.P.(1970). Field Independence & Articulation of Sources of Job Satisfaction. J. of Applied Psychology, 54: 425.
- Gutek, B.A. & Nieva, V.F.(1980). Sex effects on Evaluation. Academy of Management Review. April: 269.
- Guzzo, R.A.(1979). Types of Rewards Cognitions & Work Motivation. Academy of Mgt. Review, 4:75.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.(1976). Motivation through the Design of Work: Test of Theory. Organization Behavior & Human Performance, 16: 255.
- Hall, W.K.(1978). SBU: Hot, New Topic In the Management of Diversifications, Business Horizons, Feb. 20.
- Hall, W.P.(1975). Improving Sales force Productivity, Business Horizons, Aug.
- Halpern, G.(1966). Relative Contributions of Motivator & Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction, J. of Applied Psychology, 50:199.
- Ham, M.J.(1978). The Profit Impact of Market Strategy, In the Insurance Industry, Bests Review, Dec. 49(8), 22.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K.(1991). Corporate Imagination & Expeditionary Marketing, Harvard Business Review, July Aug., 30-92.
- Hamermesh, R. & Silk, S.B.(1979). How to Compete In Stagment Industries, Harvard Business Review, Sep.-Oct. 161.
- Hamner, W.C. & Hamner, E.P.(1976). Behavior Modification on the Bottom Line. Organization Dinamics, Spring:2-21.
- Hasen, H.L.(1967). Marketing Text. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Haring,A. & Mayers,A.(1953).Special Incentives for Salesmen. The Journal of Marketing, Oct., 159.
- Haring, A. & Morris, M.(1968). Contests', Prizes, Awards for Sales Motivation, Sales & Marketing Executives, International, N.Y.
- Hartely, R.F.(1979). Sales Management. Boston, Mass.:Houghton Mifflin Co.
- Hass, J. E. & Drabek,T.E.(1973). Complex Organization:A Sociological Preapective. N.Y.: MaGmillan Publishing, Co.
- Hassan, A.A.(1988). A Strategic Approach to International Advertising (A Proposed Model,. J. of Economics & Administrative Studies. 2(2): 131.

- Hatten, K.J. & Schendel, D.E. (1976). Strategy's Role in Policy Research, *J. of Economics & Business*, 28: 196-202.
- Henderson, B. & Buzzell, R. (1977). Unless you can be A winner, Don't Play, *Forbes*, Oct. 15, 12(8): 132.
- Henry, P. (1975). Manage Your Sales force as a System, *Harvard Business Review*, March-April: 42-57.
- Hodgson, A.R. (1959). Sales Promotion Comes of Age, *Advertising Requirements*, 4(June): 25-26.
- Herzbrg, F. (1968). One More Theme: How Do you Motivate Employee? *Harvard Business Review* (Jan.-Feb.): 59.
- Herzog, D.R. (1970). Setting Sales Quotas, *California Magt. Review*, 3(2), 47-52.
- Hise, R.T. (1970). Conflict In the Saleman's Role in sales Management Contemporary Perspectives, Barnhill, J.A. ed. Gleweing, Ill.: Scott, Foresman & Co. 48-62.
- Hofer, C.W. (1975). Toward Acontingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4): 804.
- Holley, W.H. & Field, H.S. (1975). Performance Appraisal & Law. *Labor Law Journal*, (July): 433.
- Holms, J. & Lett, J.D. (1977). Product Sampling & Word-of-Mouth. *J. Of Advertising Research*, 17(Oct.): 37.
- Holoviak, S.J. & Holoviak, S.J. (1984). The Benefits of In-Houseling. *Personnel*, 61:55.
- Hom, P.W., Griffth, R.T., & Sellaro, C.L. (1984). The Validity of Mobley's 1977 Model of Employee Tutnover. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34: 145.
- House, R.J. & Wigdor, L.A. (1967). Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction & Motivation. A Review of the Evidence & A Critism. *Personnel Psychology*, 20: 370.
- Howard, D.D. (1962). The Principal Personal Characteristics of an Industrial Salesman-Industrial Marketing, Mar., 93.
- Hughes, G.D. (1983). Computerized Sales Management, *Harvard Business Review*, (March-April, , (2): 102-112.
- Jackson, D.W. & Aldag, R.J. (1977). Managing Sales Force By Objectives, *MSU Business Topices*, Spring: 53-59.
- Jeannet, J.P. & Hennessey, H.D. (1988). International Marketing Management. Boston, Mass.: Houghton Mifflin Co.
- Jenkins, G.D. & Gupta, N. (1982). Financial Incentives & Productivity Improvement. *J. Of Contemporary Business*, 11:45.
- Jenks, J.M. & Zevnik, L.P. (1989). ABcs of Job Interviewing, *Harvard Business Review*, MJuly-Aug.), 4: 38-43.
- Jolson, M.A. (1977). Should The Sales Presentation Be Fresh or Cassed, *Business Horizons*, Oct.: 129-140.
- Jolson, M.A. (1974). A Comparison of Blind Vs. Full Disclosure Newspaper Ads for Sales personnel, *Akron Busines & Economic Review*, Winter, 15-18.
- Jolson, M.A. (1974A). The Salesman's Career Cycle, *J. of Marketing*, July: 39-46.

- Jongeward, Dorothy (1977). TA In Selling, J. of Marketing Aug., 49-59.
- Kanter, R.M.(1977). Men & Women of the Corporation. N.Y.: Basic Books, Inc., Publishers.
- Kanter, R.M.(1991). Transcenting Business Boundaries:12000 World Managers View Change: Harvard Business Review. May-June: 151-164.
- Kanter, R.M.(1991 A). Even Closer the Customer. Harvard Business Review. Jan.-Feb.:9-10.
- Kashani, K. & Murray, J.A.(1989). Managing Bank's Salesforce, The International J. of Bank Marketing(U.K.).Eurobean J. of Marketing, 7(5): 9-15.
- Keegan, W.J.(1974). Multinational Marketing Management. N.J.: Prentic-Hall, Inc.
- Kelley, M.(1978). A Contingency Framework for Performance Evaluation. Academy of Mgt. Review, 3:430
- Killy, W.R.(1958). .7 Essentials for Effective Sales Promotion. Sales Management, 81(Aug.1):33-35.
- Kerin, R.A. & Peterson, R.A.(1987). Strategic Marketing Problems, Boston, Mass.: Allyn & Bacon, Inc. 137-145.
- Kincaid jr. W.M.(1985). Promotion: Products, Services, & Ideas. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. 361-373.
- Kirchoff, B.A.(1977). Organization Effectiveness Measurement & Policy Research. Academy of Management Review, 2(3): (july), 347-355.
- Koontz, H.(1980). The Management Theory Jungle Revisted. Academy of Management Review. 6: 186.
- Kotler, P.(1976). Marketing Management: Analysis, Planning & Control. N.J.: Prentic-Hall, Inc.
- Kotler, P.(1980). Marketing Management: Analysis, Planning & Control, 4th ed. N.J.: Prentic-Hall, Inc.
- Kotler, P.(1984). Marketing Management, 5th ed., N.J.: Prentic Hall, inc. 632-633.
- Kotler, P.(1986). Megamarketing. Harvard Business Review. Mar.-Apr., 117.
- Kotler, P. & Armstrong, G.(1987). Marketing: An Introduction, N.J.: Prentic-Hall International, inc.
- Kotler, P. & Cox, K.K.(1988). Marketing Management & Strategy 4th ed. N.J.: Prentic-Hall inc.
- Kotter, J.(1990). What Leader Really do. Harvard Business Review. May-June, (3): 103-111.
- Landy, F.J. & Farr, J.L.(1983). The Measurement of Work Performance. N.Y.: Academic Press.
- Lawler, E.E.(1976). Using Pay to Motivate Job Performance Motivation & Work Behavior In Steers, R.M. & Porter, L.W. N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 546.
- Lazer, W.(1971). Marketing Management: A System's Prespective. N.Y.: John Willy & Sons inc., 306.

- Lazer, W., Hise, R. & Smith, J.A. (1970). Computer Routing: Putting Salesman in their Place, Sales Mgt. Mar., 15:29.
- Lazo, H. & Corbin, A. (1977). Sales as part of Marketing, In Boyed & Davis, Op cit, 3-18.
- Lee, A.M. (1970). Systems Analysis Framework. London: Beccles William Clowes & Sons Ltd. 12.
- Lehmann, D. (1979). Marketing Research & Analysis- Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. Harvard Business review. May-June: 93.
- Levy, M., Webster, J. & Kerin, R.A. (1983). Formulating Marketing Strategies: A Method & Application, J. of Marketing, Winter: 25-34.
- Likert, R. (1879). Group Dynamics: The Nature of Highly Effective Groups. In Kolp, D., & Others, Org. Psychology. N. J.: Prentic Hall Inc.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. N.Y.: McGraw-Hill Book Co.
- Litterer, J.A. (1965). The Analysis of Org. N.Y.: John Wiley & Sons, 315.
- Locke, E.A. (1982). Employee Motivation: A Discussion. J. of Contemporary Business, 11: 71.
- Locke, E.A. (1976). The Nature & Causes of Job Satisfaction. In Dunnett, M.D. ed. Handbook of Industrial. Org. Psychology. Chicago: Rand-McNally.
- Longenecker, J.G. & Pringle, C.D. (1978). The Illusion of Contingency Theory as A General Theory. Academy of Mgt. Review, 3:679.
- Longman, K.A. (1971). Advetising. N.Y.: Harcourt Brace Jovanovich .
- Loudenback, L.J. & Goebel, J.W. (1974). Marketing in the Age of Strict Liability. J. o - Marketing, 38(Jan.):62.
- Luick, J.F. & Ziegler, W.L. (1968). Sales Promotion & Modern Merchandizing. N.Y.: McGraw-Hill Book, co. 36.
- Lundberg, C.C. (1984). Zero-In: A Technique Formulating Better Messian Statement. Business Horizon, 27: 33.
- Magid, W., Roman, J, & Santaskic, R. (1977). Critical Analysis of PIMS. Pittsberg: Carnegi Mellon Univ.
- Mallor, J. (1979). In Brief: Recent Product Liability cases. Business Horizons. 22(Oct.): 47.
- Manaktala, V.K. (1983). Job Descriptions Making Subordinates Accountable. Supervisory Management, 28: 27.
- Mandell, M.I. (1968). Advertising. N.J.: Prentic-Hall Inc.
- Margolis, M.J. (1963). How to Evaluate Field Sales Promotion. J. of Marketing. 27(3): 42-46.
- Markin, R.J & Lillis, C.M. (1975). Sales Mangers Get what they Except, Business Horizons, June: 260-271.
- (٤٨م - التسويق والفراغ ج ٣)

- Martino, R.L.(1972). Integrated Manufacturing Systems, N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 3.
- Mayer, D. & Greenberg, H.M.(1970). What Makes a good Salesman. Harvard Business Review, 42(4): 119-125.
- McAfee, R.B.(1982). Using Performance Appraisals to Enhance Training Programs. The Personnel Administrator, 27:31.
- McCarthy, E.J.(1972). Basic Marketing: A Managerial Approach. 4th ed. Homewood, Ill.: Richard Irwin, Inc.
- McClelland, D.C.(1976). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business, California Management Review. Summer: 15.
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H.(1973). Good Guys Make Bum Bosses, Psychology Today Magazine, Dec.: 69-70.
- McElveen, F. (1974). How Friedrich's McElveen finds Super Salesmen, Sales Management, Aug.: 4
- McGregore, D.(1960). The Human Side of Enterprise, N.Y.: McGraw Hill co.
- Mckenna, R.(1991). Marketing Is Everything. Harvard Business Review, Jan.-Feb. 65.
- McMahon, J.J. & Ivancevich, H.M.(1976). A Study of Control in Manufacturing Org. Managers & Nonmangers. Administrative Science Quarterly, 21: 66.
- McMurry, R.N.(1977). The Will-Do Evaluation, In Jolson, M.A. Contemporary Readings In Sales Management, N.Y.: Mason Charter Publisher Inc. 167.
- McNeill, W.J.(1965). Effective Cost Control Systems. N.Y.: Prentic-Hall Inc.
- Melohn, T.H.(1983). How to build Employee Trust & Productivity. Harvard Business Review, 6:56.
- Merims, A.M.(1972). Marketing's Stepchild: Product Publicits. Harvard Business Review. Nov.-Dec.: 111-112.
- Meyer, H.H.(1975). The Pay for Performance Dilemma. Organizational Dynamics, 3:39.
- Michell, P.(1988). Where Advertising Decisions are really Made, European J. of Marketing, 22(7):5-18.
- Miller, N.R.(1964). Chief Training needs of Sales & Marketing Managers, Personnel Journal, 43(9): 491-495.
- Milliken, J.(1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, & Response Uncertainty. Academy of Management review, 12(1): 133.
- Miner, J.B.(1963). The Management of Ineffective Performance. N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 23.
- Mintzberg, H.(1978). Patterns In Strategy Formulation. Mgt. Science. 24(9): 34.
- Montgomery, D.B. & Urban, G.L.(1970). Applications in Management Science In Marketing-N.Y.: Prentic-Hall Inc.
- Mossien, H. & Fran, E.(1973). Segmentation for Sales Force Motivation, Akron Business & Economic Review, Winter, 5.

- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Org. Commitment- J. of Vocational Behavior, 14:224.
- Nagle, T. (1983). Pricing as Creative Marketing, Business Horizons, July-Aug. 14-19.
- Narus, J.A. & Anderson, J.C. (1986). Turn your Industrial Distributors into Partners, Harvard Business Review, March-April, 302-309.
- Nevans, M.T., Summe, G.L. & Uttal Bro (1990). Commercializing Thehnology: What the Best Companies do, H.B.R. May-June (3): 154-163.
- Newton, D.A. (1973). Sales Force Performance & Turnover, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 44.
- Nielsen, A.C. (1962). 28th Annual Review of Grocery Store Trends 25.
- Nirenberg, J.S. (1964). Make up the sales Personality, Industrial Marketing, May.
- Norkett, P. (1982). Accountability for Non-Accountants. N.Y.: Longman Group Limited, Inc.
- O'Shaughnessy, J. (1977). Selling as an Interpersonal Influence Process. J. of Retailing, Winter, 32-46.
- Patty, C.R. & Hite, R.E. (1988). Managing Sales People, 3th ed. N.J.: Prentic-Hall Inc.
- Pearce, J.L. & Porter, L.W. (1986). Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. J. of Applied Psychology, 71: 211.
- Pearson, A.E. (1989). Six Basis for General Managers. H.B.R. July-Aug. (4): 94-101.
- Pearson, A.E. (1966). Sales Power Through Planned Careers, H.B.R. Jan-Feb, 105-116.
- Peter, P., Donnelly, J.H. & Tarpey, L.X. (1982). A Preface to Marketing Management, Business Publication, Inc, Plano, Texas.
- Rfeffer, J. (1976). Beyond Management & Worker: The Institutional Function of Management. Academy of Mgt. Review 1: 36.
- Riercy, N. (1990). Marketing Concepts & Actions, Implementing Marketing-led Strategic Change, European J. of Marketing. 24(2): 24-37.
- Porter, L. & Lawler, E. (1967). The Effects of Performance on Job Satisfaction, Industrial Relations. Oct.:23.
- Prenner, S. (1991). Quality Comes to City Hall, H.B.R., March-April: 64-75.
- Pride, W.M. & Ferrell, O.C. (1987). Marketing: 5th ed. Dallas, Texas: Houghton Mifflin Co.
- Quick, J.C. & Quick, J.D. (1984). How Good Working Relationship can help Relative Pressures on the Job. Management Review, 73: 43-45.

- Rados, D.(1969). Product Liability: Though Ground Roles.H.
B.R. 47(July-Aug.): 144.
- Rehfeld, J.(1990). What Working for Japanese Co. Thought me,
H.B.R., MNov.-Dec.): 167-176.
- Reid, G.L.(1972). Job Search & the Effectiveness of Job-Find-
ing Methods, Industrial & Labor relation Review, July.
479-495.
- Reif, W.E. & Bassford, G.(1973). What MBO really is? Business
Horizons, June: 24-25.
- Reiner, S.J.(1962). Contests win More sales, Sales Management,
88(Feb-2): 55-57.
- Resser, C.(1973). Management Functions & Modern Concepts.Glen-
view, Ill.: Scott, Foresman & Co.
- Reynolds, F.D. & Darden, W.R.(1972). Why the Midl failed, J.
of Advertising Research, 12(Aug.): 39.
- Rich, L.(1970). Can Salesmen be Tested, Dun's review, 87(3):
40-41.
- Richins, M.L.(1983). Negative Word-of-Mouth Communication by
Dissatisfied Consumer: A Pilot Study. J. of Marketing,
47(Winter): 68.
- Rieser, C.(1962). The Salesman isn't dead he's Different,
Fortune, 66(Nov.): 124-127.
- Robert, C.(1989). Benchmarketing, Milowakee, Wisconsin: Asqs
Quality Press.
- Robertson, D.H.(1977). Sales force Feedback on Competitor's
Activities- J. of Marketing, April: 61-71.
- Robinson, W.A.(1977). Basic Promotion Techniques, Advertising
Age, Jan.10, 350.
- Ruth, S. & Broaks, W.W.(1982). Who is Using MBO in Management?
J. of Systems Management, 33:16-17.
- Scanlon, S.(1973). Onward & Upward with Mr Average, Sales Manage-
ment, Sep.3: 35-42.
- Schaffer, R.H.(1991). Demand Better Results & get them.H.B.
R. March-April: 142-149.
- Schiff, M.(1977). The use of ROI in sales Management. J. of
Marketing . 27(3): 707.
- Schimmel, R.M.(1982). Making Performance Evaulation work Better
A Supervisory Viewpoint. Public Personnel Mgt. 11:335.
- Schoderbeck, P.P.(1971). Managerial Systems, N.Y.: John Wiely
& Sons, Inc. 2.
- Schoeffler, S., Buzzell, R.D. & Heany, D.F.(1974). Impact of
Strategic Planning on Profit Performance. H.B.R. Mar.-
Apr., 52(2): 137-145.
- Schreyogg, G. & Steinmann, H.(1987). Strategic Control: A New
Perspective. Academy of Management Review, 12(1):91.
- Sears, D.L.(1984). Situational Performance Appraisals. Sup-
ervisory Management. 29:6.

- Sengupta, S.S. (1967). Operations Research In Seller's Competition: A Stochastic Microtheory, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
- Shapiro, P.B. (1985). Rejuvenating the Marketing Mix, H.B.R. 63(5): 28-32.
- Shapiro, P.B. (1977). Sales Program Management: Formulation & Implementation. N.Y.: McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Shetty, Y.K. (1982). Management's Role in Declining Productivity. California Management Review, 25:33.
- Shiffman, L. & Kanuk, L.L. (1978). Consumer Behavior. N.J.: Prentice-Hall Inc. 386.
- Simson, E.M. (1990). The Centrally Decentralized Organization, H.B.R. (July-Aug.), (4): 158-162.
- Sirey, C. (1962). The Sales incentive, Sales Management, 89 (Sep. 21): 41-45.
- Skinner, B.F. (1964). The Science of Learning & the Art of Teaching, J. Educational Review, 24(Spring): 86-97.
- Skinner, W. (1981). Managing Human Resources- H.B.R., 59:106.
- Smith, P. (1976). Unique Tool for Marketers: PIMS. Duns' Review, Oct. 95-100.
- Smyth, R.C. (1968). Financial Incentives for Salesman, H.B.R. 46(1): 106-117.
- Solomon, I. (1960). The Influence of Some types of Power Relationships & Game Strategies Upon the Development of International Trust. J. of Abnormal Social Psychology, 61:223.
- Stanton, W.J. (1975). Fundamentals of Marketing. 4th Ed., N.Y.* MacGraw-Hill inc.
- Stayer, R. (1990). How I Learned to let my Workers lead, H.B.R., Nov.-Dec.: 66-83.
- Steers, R.M. (1975). Problems in the Measurement of Org. Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 20:546.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1975). Job Characteristics & Job Attitude: A Multivariate Study, J. of Applied Psychology, 60:57.
- Still, R. & Cundiff, E. (1969). Sales Management, 2nd ed. N.J.: Prentice-Hall inc.
- Still, R.R. & Cundiff, E.W. & Govoni, N.A.P. (1987). Sales Management: Decision, Strategies, & Cases, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Strauss, G. & Sayles, L.R. (1972). Personnel, The Human Problem of Management. N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Sullivan, J.J. (1983). A Critique of Theory Z. Academy of Management Review, 8: 135.
- Suporito, B. (1984). Black & Decker's Gamble on "Globalization", Fortune, May 14: 257.
- Sweitzer, R.W. & Pathak, D.S. (1977). The self-Actualizing Salesman, Southern J. of Business, Nov.: 1-8.

- Taylor, T.C. (1985). Sales Force Learns: A New Game, Sales & Marketing Management, July 1.48-51.
- Teel, K.S. (1978). Self-Appraisal Revisted. Personnel Journal. 5:365.
- Thompson, P.H., & Dalton, G.W. (1970). Performance Appraisal: Managers Beware. H.B.R., 48:149.
- Thorelli, H.B. & Engledow, J.L. (1980). Information Seekers & Information system* A Policy Prespective. J. of Marketing. 44(Spring):9.
- Tillman, R. & Kirkpatrick, C. (1972). Promotion: Persuasive Communication in Marketing, Ill.: Richard D. Irwin, INC.
- Torgersen, P.E. & Weenstock, I.T. (1972). Management: An Integrated Approach. N.J.: Prentic-Hall Inc.
- Trice, H.M. (1964). A Study of an Isolation Occupation, ILR Research Nov.
- Turnbull, P.W. (1990). A Review Portfolio Planning Models for Industrial Marketing & Purchasing Management, European J. of Marketing, 24(3): 7-22.
- Tyagi, P.K. (1985). Organization Climate Inequities & Attractiveness of Salesperson Reward, J. of Personal Selling & Sales Management, Nov. (5):31-37.
- Udell, J.G. & Laczniak, G.R. (1981). Marketing In An Age of Change, N.Y.: Jogn Wiley & Sons.
- Vitiello, G.A. (1963). Promotion Index, Premium Practice, 115 (feb., :48-54.
- Vizza, R.F. & Chambers, T.E. (1977). Time & Territrial Management for the Salesman, In Jolson, M.A., Contemporrory Readings In Sales Management. N.Y.: Mason2Charter Publishers Inc.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. & Ford, N.M. (1977). Motivation & Performance In Industrial Selling: Present Knowledge & Needed Research. J. of Marketing, May, XIV: 162.
- Walter, D.S. (1985). Successful Communication Between Supervisors & Employees. Pakistan Management Review, 25:89.
- Walter, F. & Taylor, S. (1983). An Active Feedback Program Can Spark Performance. The Personnel Administrator, 8:107.
- Webb, R.J. (1974). Organizational Effectiveness & the Voluntary Organization. Academy of Management J., 4: 663.
- Whitney, W.E. (1983). Is Ways to use your Adagency more Productivity, Marketing News, March 18, Section 1, 10.
- Whiteset, D.A. & Winslow, E.K. (1967). An Analysis of Studies Critical of the Motivator Hygiene Theory. Personnel Psychology, 20:39.
- Wilson, M. (1979). Management Controls & Marketing Planning. London: Heinemann & the Institute of Marketing.
- Wilson, H. & George, W.R. & Solomom, P.J. (1978). Strategic Planning for Marketers, Business Horizons, De.
- Winer, L. (1977). The Effect of product Sales Quotas on Sales Force Productivity, J. of Marketing Research, May: 180.

- Winters, Lewis C. (1983). Comparing Pretesting & Posttesting of Corporate Advertising, J. of Advertising research, 23(Apr.):55.
- Withey, J.J. (1977). Retraining the Experienced Salesperson, J. of Marketing, Jan, 223-236.
- Wolpin, J. & Burke, R.J. (1985). Relationships Between Absenteeism & Turnover: A Function of the Measures Personnel Psychology, 38: 57.
- Wotruba, T.R. & Thurlow, M.L. (1976). Sales Force Participation. In Quota Selling & Sales Forecasting. J.O.M. Apr.:11-16.
- Wright, J.S., Warner, D.S. & Winter, W. (1971). Advertising. 3th. ed. N.Y.: McGraw-Hill Book co.
- Young, R.F. & Greyser, S.A. (1982). Cooperative Advertising: Practices & Problems, Mass.: Marketing Science Institute, 63.
- Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R. & Zeithaml, C.P. (1988). The Contingency Approach: its Foundations & Relevance to Theory Building & research In Marketing, E.J.O.M., 22(7):37-64.
- Zikmund, W. & D'Amico, M. (1986). Marketing. N.Y.: John Wiley & Sons.

مراجع عربية:

- حسن ، أحمد عرفه ، شلبي ، سميه ابراهيم (١٩٨٥) • حول استراتيجيات منشآت الاعمال وخططها ، المجله العربيه للإدارة ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، الخريف ،
- حدادنه ، بن عيسى ، وعرفه ، أحمد (١٩٨٢) • " تبعة السلع المعيبه ، دراسات فى الاقتصاد والتجاره ، المجلد ١٨ ، العدد الاول والثانى ، ص ٢٤ •
- عرفه ، أحمد على (١٩٨٧) • تبعة السلع المعيبه وحماية المستهلك فى الفكر الاسلامى ، المجله العربيه للإدارة ، المجلد ١١ ، العدد ٤ ، خريف ، ص ٦٨ •
- عرفه ، أحمد على (١٩٨٨) • القوة التأثيريه للأفراد والوحدات الفرعيه والمنظمات ببيئات الاعمال ، المجله العربيه للإدارة ، المجلد الثانى عشر العدد الاول ، شتاء ، ص ٣٤ •
- عرفه ، أحمد على ، وشلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • التسويق والفراغ ، الجزء الاول ، توزيع دار النهضه العربيه •
- عرفه ، أحمد على ، وشلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • التسويق والفراغ ، الجزء الثانى ، توزيع دار النهضه العربيه •
- عرفه ، أحمد على ، شلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • الادارة والفراغ ، الجزء الثانى ، توزيع دار النهضه العربيه •
- عرفه ، أحمد على ، شلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٠) • الادارة والفراغ ، الجزء الاول ، توزيع دار النهضه العربيه •
- عرفه ، أحمد على ، شلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • الادارة الانتاجيه والفراغ ، الجزء الاول (ب) ، توزيع دار النهضه العربيه •
- عرفه ، أحمد على ، شلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • الادارة الانتاجيه والفراغ ، الجزء الثانى (ب) ، توزيع دار النهضه العربيه •
- عرفه ، أحمد على ، شلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٠) • نحو نظريه لزيادة الانتاجيه ، الجزء الاول (ب) ، توزيع دار النهضه العربيه •
- عرفه ، أحمد على ، شلبي ، سميه ابراهيم (١٩٩٠) • نحو نظريه لزيادة الانتاجيه ، الجزء الثانى (ب) ، توزيع دار النهضه العربيه •

فهرس الجزء الثالث

الموضوع	الصفحة
الاهـاء	٤
مقدمه	٥
السباب الاول : الترويج والادوار الترويجيه فى اطار النشاط التسويقي	
لـسد الفراغ .	
الفصل الاول : المفهوم والادوار الترويجيه	١٥
مقدمه	
مفهوم الترويج ومغزاه	
علاقة النشاط الترويجي بالنشاط التسويقي بالمنشأة	
مفهوم وطبيعة الترويج كنشاط اتصالي	
الادوار الترويجيه للمزيج الترويجي	
نظرة ختاميه عن أهمية وأدوار الترويج .	
الفصل الثاني: المزيج الترويجي	٣٢
مقدمة	
مكونات المزيج الترويجي	
الدور الترويجي للمهام والانشطه الترويجيه الاخرى	
الفصل الثالث : الخطط والاستراتيجيات الترويجيه	٥٩
مقدمه	
الخطط الترويجيه	
استراتيجيات الترويج	
الفصل الرابع : استراتيجيات السوق فى العلاقة بالبيع والترويج والاثـر	٨٢
على العائد (بيـمز)	
مقدمه	
مداخل وأساليب لفاعلية التخطيط وتحقيق الاهداف	
بيـمز فى العلاقة بالخطط والاستراتيجيات الترويجيه	
والتسويقيه .	
الهدف من استخدام بيـمز .	
دور بيـمز فى عملية التخطيط	
نماذج الربح لبيـمز	
تقييم عروض المشروعات الجديده	
محددات الارباح (نموذج ١ : علاقـه العائد على الاستثمار	
بـالمتغيرات الاخرى والتنبؤ بالعائد على الاستثمار) .	
محددات حركة النقدية (نموذج ٢ : علاقـه حركة النقدية	
بـالمتغيرات الاخرى والتنبؤ بحركة النقدية) .	
تطبيقات مشروع بيـمز	
الافتراضات والانتقادات المتعلقة ببيـمز	
نظرة تحليليه .	

الباب الثانى : الاعلان والنشر والعلاقات العامة والانشطات
فى اطار المزيج الترويجى لسد الفراغ .

الفصل الاول : الاعلان ودوره الترويجى ١٤٢

مقدمه
مفهوم الاعلان
الاهميه والدور الترويجى للاعلان
اطار الخطه الاعلانيه
الاهداف فى اطار الخطه الاعلانيه
الخطه الاستراتيجيه للاعلان
خطه التصميم الاعلانى
خطه وسائل الاعلان
تنفيذ ورقابه ومتابعه وتقييم فعاليات تنفيذ الخطه
الاعلانيه
نظرة تحليليه ختاميه .

الفصل الثانى : العلاقات العامه ودورها الترويجى ١٧١

مقدمه
مفهوم العلاقات العامه
التقييم والتحليل البيئى واستكشاف متطلبات واتجاهات
الاطراف المتعاملين والمرتبطين بالمنشأة
تشكيل الفلسفه الاداريه للعلاقات العامه بالمنشأة
اهداف العلاقات العامه
خطه العلاقات العامه
تنفيذ خطه العلاقات العامه
متابعه تنفيذ خطه العلاقات العامه
تقييم نتائج العلاقات العامه
تابعات تنفيذ خطه العلاقات العامه

الفصل الثالث : النشر والاعلان عن الشركه فى اطار العلاقات العامه ١٩٢

مقدمه
النشر
الاعلان عن الشركه

الفصل الرابع : منشطة (مروجات) البيع الاخرى الموجهه للمستهلك ٢٠٨

مقدمه
أولا : مروجات البيع للمنتجات الجديده
ثانيا : مروجات البيع للمنتجات الحاليه
ثالثا : المروجات الشائعه لتنشيط البيع بمتجر التجزئه

الفصل الخامس : منشطة البيع الاخرى الموجهه لحلقات التوزيع ٢٢٥

مقدمه
أولا : منشطة المبيعات السلعيه
ثانيا : مسموحات الاعلان ونوافذ العرض
ثالثا : المواءمات المباشرة الموجهه لمناجر وبائعو التجزئه

الباب الثالث : المتغيرات المرتبطة بالبيع الشخصي في إطار المزيج الترويجي لسد الفراغ.

الفصل الاول : البيع الشخصي والمتغيرات المرتبطة (اطار مبدئي) ٢٤٧

مقدمه

مراحل تطور البيع الشخصي وادارة المبيعات
المفهوم المتطور لادارة المبيعات وتكاملها مع الوظائف التسويقيه.

أهمية المبيعات ودورها في اطار المفهوم التسويقي
عناصر عملية البيع الاخلاقه
دورة حياة المجرى الوظيفي لرجل البيع
دورة حياة المجرى الوظيفي لرجل البيع (نظرة تحليليه انتقاديه)
ادارة القوة البيعيه كنظام
مفهوم ادارة المبيعات
نظرة ختاميه

الفصل الثاني: البحث والاختيار والتوظيف للهيئة البيعيه ٣١٣

مقدمه

تحديد المتطلبات من رجال البيع
النماذج والتحليلات المرتبطة بطبيعة عمل رجل البيع
البحث عن رجال البيع
نظام الاختيار
التوظيف
نظرة تحليليه

الفصل الثالث : تدريب وتنمية الهيئة البيعيه ٣٦٧

مقدمه

أهداف التدريب
فوائد التدريب البيعي
نطاق التدريب
محتويات برنامج التدريب
طرق واجراءات التدريب
التنفيذ لبرامج التدريب
نظرة تحليليه

الفصل الرابع : مكافأة وحفز الهيئة البيعيه ٤١٢

مقدمه

المتغيرات المرتبطة بتصميم وتطوير خطة المكافأة
أنواع خطط المكافأة
المتطلبات والخصائص التي يجب أن تتوفر في خطة المكافأة الحيده .
استخدام أنظمة الحوافز الاخرى
نظرة تحليليه

الفصل الخامس : دافعية ورضا الهيئه البيعيه ٤٧١

مقدمه

الروح المعنويه والدافعيه والرضا الوظيفي
نظريات ونماذج الحاجات والحوافز والدوافع
نظرة تحليليه

الفصل السادس : اداره الوقت والقطاعات البيعيه ٥٠٦

مقدمه

ادارة الوقت والقطاع لرجل البيع
(التخطيط والتنفيذ والرقابه) .
اسباب اقامة أو مراجعة قطاعات البيع
الخطوط المرشدة لقرارات القطاع
نظرة تحليليه .

الفصل السابع : نظام الحصص البيعيه في علاقه بالانتاجيه التسويقيه ٥٤٥

مقدمه

مداخل تحديد الحصص البيعيه
تقسيم الحصص البيعيه الكليه
تطوير الحصص البيعيه
أنواع واجراءات وضع الحصص البيعيه
نظرة تحليليه

الفصل الثامن : القوائم التقديرية والتحليلات الماليه للمبيعات ٥٨٢

مقدمه

أسس ومداخل وأبعاد اعداد القائمه التقديرية
للمبيعات .
القوائم المرنة والساكنه
تقدير ورقابه التكاليف البيعيه
بعض المتطلبات التي تساعد على نجاح نظام القائمه
التحليلات الماليه
نظرة تحليليه .

الباب الرابع : رقابة وتقييم الاداء البيعي والنشاط الترويجي لسد الفراغ .

الفصل الاول : رقابة وتقييم أداء الهيئه البيعيه ٦٢٨

مقدمه

الحاجه الى تقييم أداء رجال البيع
رقابة القوة البيعيه

نماذج رقابة رجال البيع
عملية التقييم
التقييم: أساليبه وتوقيعاته الزمنية
تحسين أداء رجال البيع
نظرة تحليلية.

الفصل الثاني : رقابة وتقييم النشاط الترويجي ٦٦٩

مقدمه
عملية التقييم
تصنيف المعلومات لغراض الرقابه والتقييم
تقييم ورقابة البيع الشخصى
رقابة وتقييم الاعلان
تقييم فاعلية النشر
نظرة تحليلية.

الفصل الثالث : رقابة وتقييم الاداء الكلى للمبيعات ٧٠٦

مقدمه
معايير الاداء
قياس الاداء الحقيقى
التقييم والمقارنه واتخاذ قرار المتابعه
الرقابه من خلال تحليل ادء المبيعات
الكليه
نظرة تحليلية.

مراجع:

٧٤٦	مراجع أجنبيه
٧٥٩	مراجع عربيه
٧٦٠	فهرس الجزء الثالث
٧٦٥	فهرس الاشكال

فهرس الاشكال

الشكل	المصفحه
شكل أ	البيع وترويج المبيعات ١٢
١	نموذج المزيج الترويجى فى علاقته بالمتغيرات الاخرى ١٧
٢	أثر تضافر المزيج الترويجى مع عناصر المزيج التسويقى ١٨
٣	نموذج مكونات الاتصال ٢٤
٤	المزيج الترويجى فى اطار المهام والوظائف التسويقيه ٣٤
٥	نموذج الخطه الترويجيه فى اطار الخطه التسويقيه الكليه ٦١
٦	نموذج الخطط الفرعيه الترويجيه فى علاقته بالخطه التسويقيه الكليه للمنشأة ٦٣
٧	نموذج الخطه الترويجيه للمزيج الترويجى الامثل فى علاقته بالمتغيرات المؤثره ٦٤
٨	نموذج متكامل للخطه الترويجيه ٦٩
٩	مدخل الدفع ومدخل الجذب فى الترويج ٧٨
١٠	نموذج اطار الخطه الاعلانيه ١٤٩
١١	التغير فى أهداف الاعلان خلال دورة حياة المنتج ١٥٤
١٢	عملية الخلق والابتكار للافكار فى اطار التنفيذ والتصميم الاعلانى ١٥٩
١٣	نموذج اطار العلاقات العامه ١٧٥
١٤	مروجات البيع الاخرى الموجهة للمستهلك ٢١٠
١٥	مروجات البيع الاخرى الموجهة لحلقات التجارة ٢٢٧
١٦	التغير من البيع الى التسويق ٢٦٢
١٧	نموذج المحفزات - الاستجابه وتطبيقها على اللقاءات البيعيه ٢٦٦
١٨	نظرية معادله البيع فى تطبيقها على اللقاءات البيعيه ٢٦٧
١٩	نظرية اشباع الحاجه كما هى مطبقه على اللقاءات البيعيه ٢٦٨
٢٠	نموذج العملية البيعيه ٢٧٤
٢١	مراحل دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع ٢٨٠

٢٨٥	٢٢	انسياب الخطوات فى تحديد موقع رجل البيع من دورة حياة المجرى الوظيفى
٢٨٧	٢٣	امتداد مرحلة النضج لرجل البيع
٢٩١	٢٤	القوة البيعية كجزء من النظام التسويقي
٢٩٢	٢٥	القوة البيعية كنظام
٢٩٧	٢٦	الخطوات الرئيسيه فى ادارة القوة البيعية
٣٤٠	٢٧	خطوات عملية الاختيار
٣٧٤	٢٨	قوائد برامج التدريب
٣٧٨	٢٩	امتداد الرسميه فى برامج التدريب
٣٩٥	٣٠	مداخل لبرامج التدريب البيعى
٤٠٦	٣١	المفاضله بين تكاليف التدريب وعدم التدريب
٤٢٥	٣٢	العلاقه بين خطط المكافآت الاساسيه وحجم المبيعات وتأثير ذلك على مكافأة رجال البيع
٤٦٣	٣٣	المجرى الوظيفى غير الجذاب
٤٨٧	٣٤	نموذج ثروم فى الدافعيه
٤٨٨	٣٥	العلاقات المتداخله للمتغيرات فى نموذج التوقع
٥٠٨	٣٦	نظام البيع وادارة الوقت والقطاعات البيعية
٥١٤	٣٧	ادارة الوقت والقطاع لرجل البيع
٥٣٣	٣٨	الرقابه على استخدام وقت رجل البيع
٦٣١	٣٩	رقابة وتقييم أداء الهيئه البيعية
٦٤٨	٤٠	خطوات تطبيق الادارة بالاهداف
٦٦٣	٤١	انسياب الخطوات لتعريف أكثر القوة البيعية ربحيه
٦٧٤	٤٢	عملية التقييم والرقابه
٦٧٩	٤٣	تأسيس حدود التفاوت وخريطة المصروفات البيعية

كتب للمؤلفين بسلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإدارى

الكتاب الأول : نحو نظرية لزيادة الإنتاجية - الفلسفات والتابعات
لتحسين الجودة والإنتاجية.

الكتاب الثانى : الإدارة والفراغ - فعاليات التخطيط والرقابة

الكتاب الثالث : فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنسانى

الكتاب الرابع : الإدارة الإنتاجية والفراغ

فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج والتخطيط والترتيب للمصنع

الكتاب الخامس : فعاليات الإدارة فى الرقابة التامة للجودة والوقت

الكتاب السادس : التسويق والفراغ - الأدوار التسويقية وسلوك المستهلك

الكتاب السابع : القرارات والإستراتيجيات التسويقية

الكتاب الثامن : المبيعات والترويج

الكتاب التاسع : الإدارة الشرائية والفراغ

الكتاب العاشر : كيف نتغلب على الفراغ الإدارى - فى عصر التكنولوجيا والمعلوم

Bibliotheca Alexandrina



0742494

رقم الإيداع بدار الكتب ٩٧/٨٩٦٥

الترقيم الدولى

I.S.B.N 977 - 19 - 1421 - 9